



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كلية الدراسات العليا

قسم العلوم الإدارية

القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض

إعـــداد

ماجد بن شجاع البقمي

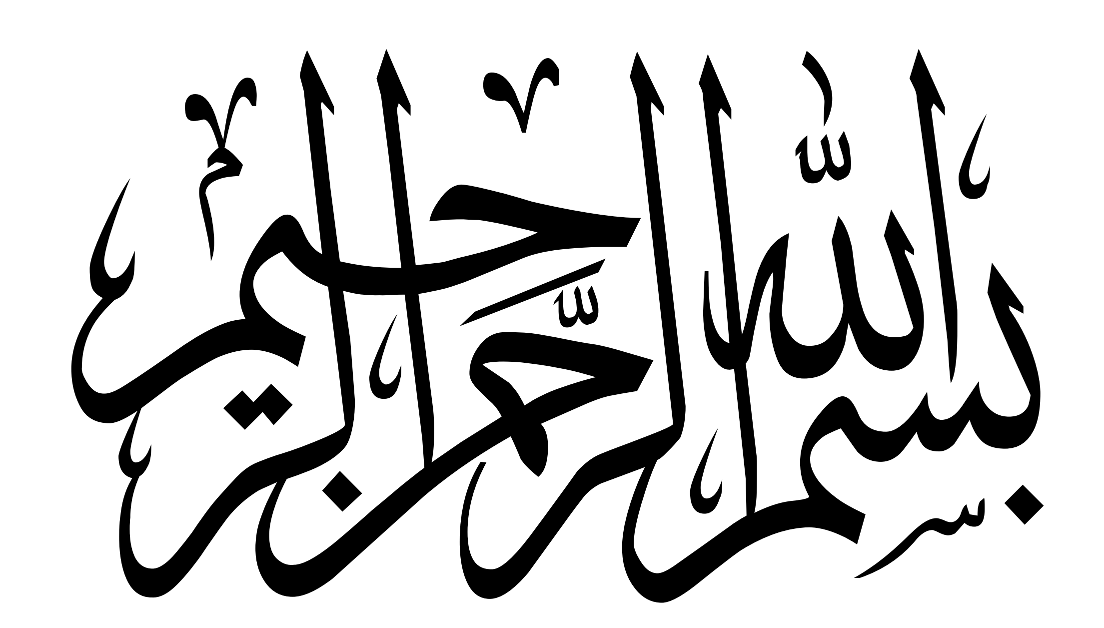
إشـــراف

أ. د. عامر بن خضير الكبيسي

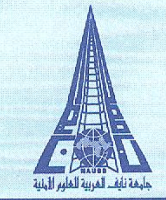
رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية

الرياض

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University for Security Sciences

كليـة الدراسات العليا

قسم: العلوم الادارية

نموذج (٣٢)

إجازة رسالة علمية في صيغتها النهائية

الاسم : ماجد شجاع مناحي البقمي الرقم الأكاديمي: ٤٢٩٠٣٥٤

الدرجة العلمية : ماجستير في العلوم الادارية التخصص: العلوم الادارية

عنوان الرسالة: القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض .

تاريخ المناقشة : ١٤٣٢/٠٧/٠٤ هـ الموافق ٢٠١١/٠٦/٠٦

بناءً على توصية لجنة مناقشة الرسالة ،وحيث أجريت التعديلات المطلوبة ،فإن اللجنة توصي بإجازة الرسالة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير .

والله الموفق ،،،،

أعضاء لجنة المناقشة :

١- أ.د / عامر خضير الكبيسى مشرفاً ومقرراً

٢- أ. د / محمد بن دليم القحطاني عضواً

٣- أ . د / عبدالحفيظ سعيد مقدم عضواً

رئيس القسم

الإســم : أ.د. محمد سيد حمزاوي

التوقيـع :

التاريـخ : ١٤٣٢/٧/٩



قســـــم : العلوم الإدارية

التـخـصـص: ماجستير علوم إدارية

مستخلص الدراسة

العنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

إعداد الطالب: ماجد بن شجاع البقمي

المشرف العلمي: أ.د. عامر بن خضير الكبيسي

مشكلة الدراسة: تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: **ما علاقة القيم التنظيمية بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟**

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الضباط والأفراد والموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والبالغ عددهم (١٣٢٩) عاملاً، وبلغ حجم عينة الدراسة (٣٠٩) عاملاً.

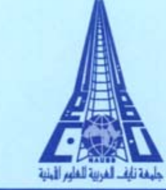
منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات الدراسة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

١. هناك مستوى محايد (متوسط) في تصورات العاملين بشأن القيم التنظيمية السائدة بمتوسط حسابي(٣.٠٣)، وكان ترتيب القيم التنظيمية تنازلياً كالتالي(تقديم المصلحة العامة، تطبيق الشفافية، الاهتمام بالعاملين، المشاركة في اتخاذ القرارات، الالتزام بالموضوعية، مراعاة مبدأ الجدارة).
٢. مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية محايد (متوسط) بمتوسط حسابي (٣.٠٧)، وكان بعد العدالة التفاعلية أكثرها إدراكاً، في حين كان بعد العدالة التوزيعية أقلها إدراكاً.
٣. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل بين القيم التنظيمية السائدة وبين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغيرات(العمر، الوظيفة، الرتبة للعسكريين، الخبرة)، في حين توجد فروق تجاه بعض محاور الدراسة تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية للمدنيين).

أهم التوصيات : قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها:

١. الاهتمام بإيجاد منظومة قيم يتم تبنيها في كافة سلوكيات وإجراءات المديرية في إطار إستراتيجيتها المتضمنة للرسالة والرؤية والأهداف.
٢. زيادة اهتمام الإدارة بالعاملين ومراعاة حاجاتهم وأهدافهم والتوفيق بينها وبين أهداف المديرية.
٣. تدعيم قيم الشفافية، الموضوعية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم المصلحة العامة في المديرية.
٤. مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل ومناسب، مع تحفيز المتميزين أو الذين يطورون من أدائهم الوظيفي.
٥. العمل على نشر أدلة تصنيف الوظائف والوصف الوظيفي التي تبين مهام كل وظيفة ومتطلباتها.



Department: Administrative Sciences
Specialization: Master of Administrative Sciences

STUDY ABSTRACT

Study Title: Organizational values and their relationship with employees perception of organizational justice in the General Directorate of Passports in Riyadh.

Student: Majed Shejaa Al-Boqami

Advisor: Prof. Dr. Amer Khudair Al-Kubaisi

Study Problem:, the problem of the study can be formulated by the following question: what is the relationship of organizational values with employees perception of organizational justice in the General Directorate of Passports in Riyadh?

Study Population(sample): The study population consisted of officers and soldiers and civilian workers in the General Directorate of Passports in Riyadh's who are (1329) workers, and the size of the study sample are (309) workers.

Study Methodology: The researcher used the descriptive analytical method, through the questionnaire as a tool for study data collection.

Main Results: The study found a number of results including:

1. There is a neutral level (medium) in the perceptions of employees about organizational values that prevailing with mean of (3.03), and the descending setout of organizational values as follows (preferring the public advantage, apply transparency, attention to workers, to participate in decision-making, adherence to objectivity, taking into account the principle of merit).
2. Level of employees perception of organizational justice is neutral (medium) with mean of (3.07), and the dimension of the interactive justice was the most aware, while distributive justice dimension was still the least aware.
3. There is a positive correlation with statistical significance with a level of 0.01 or less between the prevailing organizational values and the employees perception of the organizational justice and all of its dimensions.
4. There are no statistically significant differences to the axes of the study due to the variables of (age, job, police ranking and experience), while there are some differences toward the axes of the study due to the variables of (educational level, job position level for civilians).

Main Recommendations:

1. Interest in finding values system to be adopted in all Behaviors and procedures of the Directorate in the framework of its strategy included in the vocation, vision and goals.
2. Increase the interest of management to employees, and taking into account the needs and goals and to reconcile with the objectives of the Directorate
3. Strengthening the values of transparency, objectivity, participation in decision-making, and the public interest in the Directorate
4. Taking into account the functional distribution of the burden on the workers in a fair and appropriate, and stimulus who develop outstanding performance of the job.
5. Work on the publication of guides of job classification and job descriptions that show the functions of each job and its requirements.

الإهداء

إلى والدي رحمه الله . . . الذي بفقده فقدت معلمي الأول .

إلى والدتي حفظها الله . . . التي غرست في نفسي حب العلم والاجتهاد .

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي وابني فيصل اللذين عانيا الكثير من انشغالي عنهما .

إلى عائلتي الكبيرة أختي الغالية وأخواني الأعزاء وأبنائهم وبناتهم فلقد

كانوا ومازالوا خير سند لي في هذه الحياة .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع . . . .

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله القائل في محكم التنزيل (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لأَزِيدَنَّكُمْ) [ابراهيم :٧] فالشكر له ابتداءاً وانتهاءً على نعمه التترى التي لا تعد ولا تحصى، والشكر له على جزيل عطائه وعظيم فضله ومن ذلك أن يسر لي إتمام هذه الدراسة العلمية.

إن من شكر الله على نعمه أن يرد الفضل لأهله، وأصحاب الفضل علي بعد الله كثر لا أستطيع حصرهم، فشكراً لكل صاحب فضل. وأخص بالشكر صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز آل سعود رئيس مجلس إدارة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية على ما يحيط به الجامعة ومنسوبيها وطلابها من كريم اهتمامه وفائق عنايته، كما أشكر معالي الأستاذ الدكتور عبدالعزيز بن صقر الغامدي رئيس جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية على جهوده الملموسة في سبيل تطوير الجامعة والرقي بمستواها على كافة الأصعدة، كما لايفوتني أن أشكر سعادة اللواء عبدالله بن علي آل الشيخ مساعد رئيس الاستخبارات العامة للتخطيط سابقاً الذي شجعني لإكمال مسيرتي التعليمية في الجامعة، كما أشكر سعادة اللواء محمد بن مبارك الشهراني مساعد رئيس الاستخبارات العامة للتخطيط والتدريب الذي غمرني وزملائي بدعمه اللامحدود وهو أمر لا يستغرب من سعادته فلقد عرف بحبه للعلم وأهله وتشجيعه على التعلم وتطوير الذات. والشكر موصول لسعادة العميد الدكتور أحمد بن عبدالله الغامدي مدير الإدارة العامة للتخطيط، وسعادة العقيد يحيى بن صالح البشري مدير إدارة التطوير الإداري الذي تعلمت ومازلت أتعلم منه الكثير كما يرجع له الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في التحاقي بالجامعة.

وشكراً للمشرف العلمي على هذه الرسالة سعادة الأستاذ الدكتور/ عامر بن خضير الكبيسي عميد كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الذي لم يبخل علي يوماً بغزير علمه وعميق تجربته وكان دائماً سراجاً منيراً يضيء طريقي في إعداد هذه الدراسة. والشكر موصول لعضوي لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور/ عبدالحفيظ بن سعيد مقدم والأستاذ الدكتور/ محمد بن دليم القحطاني، اللذين تفضلا علي بقبول مناقشة الرسالة وأمداني بملاحظاتهما النيرة وآرائهما الصائبة التي ساهمت في إثراء هذه الرسالة. كما لا يفوتني أن أشكر كافة أعضاء هيئة التدريس الذين تشرفت بالتتلمذ على أيديهم وعلى رأسهم سعادة الأستاذ الدكتور محمد سيد حمزاوي رئيس قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وفي الختام أشكر كل من تفضل علي وأمدني بمعلومة أو مرجع من زملائي وأصدقائي وأخص منهم ابن العم (مناحي بن مطلق البقمي) الذي ساهم بتوفير كثير من المراجع العلمية.

الباحث

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأبعادها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الفصل الأول
مشكلة الدراسة وأبعادها

مقدمة الدراسة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

لقد خلق الله الإنسان واصطفاه وكرمه على غيره من سائر المخلوقات قال تعالى: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً) الإسراء:٧٠. كما أن من هذا التكريم استخلاف الله سبحانه وتعالى للإنسان في الأرض يسعى لعمارتها واستخراج ثرواتها. إلا أن الإنسان لا يستطيع بمفرده أن يحقق تلك العمارة دون أن ينتمي إلى جماعة يتعاون مع أفرادها ويتبادلون المنافع في سبيل ذلك. حيث يذكر ابن خلدون (٢٠١٠م، ص٤٧) أن "هذا الاجتماع ضروري للنوع الإنساني، وإلا لم يَكْمُل وجودهم وما أراده الله من اعتمار العالم بهم واستخلافه إياهم" .

ومع تطور المجتمعات البشرية تعقدت وتشابكت تلك العلاقات التبادلية بين البشر، فظهرت الحاجة إلى وجود تنظيمات تهدف إلى تنظيم العلاقات وتوحيد الجهود لتلبية حاجات أفراد المجتمع. فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها منذ بداية نشأتها اعتمدت على الإنسان وقامت من أجل الإنسان، "لأن الإنسان هو العنصر الحي الوحيد الذي يسهم في تحريك كل الطاقات والمتغيرات أو المدخلات في العملية التنظيمية بوجه عام" (الكبيسي أ ،٢٠٠٥م، ص٧). "ومهما امتلكت المنظمة من تكنولوجيا ومواد خام ومعدات وآلات وأرض وغيرها من عوامل الإنتاج، فلا قيمة لها دون وجود موارد بشرية متميزة، لكي تدير عوامل الإنتاج هذه وتستغلها أفضل استغلال ممكن لتحقيق أهداف المنظمة" (حسن، ٢٠٠٩م، ص٣).

إن هذا الدور الفعال والمهم الذي يؤديه العنصر البشري في المنظمات، لا يمكن الوصول إليه دون دراسة وفهم لشخصية هذا العنصر وسلوكه وما يؤثر عليه وما يتأثر به. ومن ذلك دراسة ديناميكية العلاقة التبادلية التي تربط بين الفرد والمنظمة. "فالأفراد عندما يعملون في منظمة ما فإنهم في الأساس يبادلون خدماتهم بما يحصلون عليه من راتب وعوائد أخرى" (درة والصباغ، ٢٠٠٨م، ص٤٠١).

كانت هذه العملية التبادلية التي ينظر إليها الناس في علاقاتهم الاجتماعية بالإضافة إلى ميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون، هما الفرضيتان التي انطلقت منها نظرية العدالة (Equity theory) لأدامز(Adams). حيث يشعر الأفراد بالعدل عندما تتساوى نسبة مخرجاتهم إلى مدخلاتهم مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم (درة والصباغ، ٢٠٠٨م:ص٤٠١). لكن هذه النظرية تعرضت للنقد والتطوير حتى تبلور مفهوم العدالة التنظيمية بأبعادها المتعددة. حيث "أصبح موضوع العدالة التنظيمية مثار اهتمام الدراسات الإدارية، لاسيما دراسات السلوك التنظيمي، لأهمية الموضوع ولعلاقته المباشرة بمتغيرات تنظيمية تؤثر بدورها على نجاح وتطور المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية" (محارمة، ٢٠٠٠م، ص٣١٩).

وفي البيئة العربية تزايد الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية خلال العشرين سنة الماضية، حيث أجريت العديد من الدراسات التي بحثت في محدداتها أو في آثارها السلوكية، مثل دراسة زايد (١٩٩٥م) التي تعد من أوائل الدراسات العربية في هذا المجال، والتي بحثت أثر أسلوب الرقابة على العدالة التنظيمية، ودراسة الطحيح (٢٠٠٣م) التي بحثت أثر الهيكل التنظيمي على العدالة التنظيمية، ودراسة البدراني (٢٠١٠م) التي تناولت تأثير إدراك العدالة التنظيمية على الشعور بالثقة.

إلا أن الباحث يرى أن الدراسات العربية لم تتطرق لتأثير الجوانب الثقافية ومنظومة القيم للبيئة التي توجد فيها المنظمات العربية على العدالة التنظيمية. بالرغم من "أن الأنظمة الإدارية في المجتمعات المختلفة تتفاوت من حيث منظومة القيم المؤثرة فيها مما يعني اختلافاً نسبياً كبيراً أو قليلاً في خصائص وسلوكيات النظم الإدارية في البيئات المختلفة".(عواملة، ١٩٩٣م، ص٣٩٠).

وطالما "أن المنظمات تتأثر بالقيم الثقافية التي تسود مجتمع معين، وأن هذه القيم تؤثر على القيم والثقافة التنظيمية لأي نظام" (الخازندار،١٩٩٤م، ص١٢٤)، "وأن القيم تمثل القاعدة الأساس التي يستخدمها العاملون بالمنظمة لتقييم المواقف والأحداث والأشخاص من حولهم" (هيجان، ٢٠٠٤م، ص١٢١)، كما أن القيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة بالمنظمة وترتبط مباشرة بالسلوك التنظيمي(الكبيسي،١٩٨٦م، ص١٠). فإن الباحث يرى ضرورة استقصاء العلاقة بين القيم التنظيمية وإدراك العاملين في المنظمات العربية بشكل عام والمنظمات الأمنية بشكل خاص للعدالة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

تعد العدالة من أهم المعايير بالنسبة للعديد من العاملين، فإذا شعر العاملون بأن بيئة العمل غير عادلة، فإن هذا سوف يكون له تأثير كبير على الجهود التي تبذلها الإدارة من أجل إثارة حماسهم، كما أن الموضوعات المتعلقة بالعدالة دائماً ما تتجلى في أوقات المكافآت وزيادة الأجور والترقيات والعلاوات والتقديرات التي يتم منحها للعاملين، وكذلك عندما يتم توزيع الأعباء والمهام الوظيفية عليهم. (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص ٩٥-٩٦).

وقد لاحظ الباحث من خلال المعايشة بحكم عمله في منظمة أمنية أن العاملين في المنظمات الأمنية كثيراً ما يعقدون المقارنات بين مدخلاتهم المتضمنة جهودهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، وما يتحصلون عليه من عوائد من رواتب أو مكافآت مادية أو معنوية أو غيرها من العوائد، مع نظرائهم سواء في وحدات إدارية أخرى داخل منظمتهم أو في منظمات أمنية أخرى. كما أنه يعتقد أن العاملين في المديرية العامة للجوازات يحرصون على عقد المقارنات أكثر من غيرهم، بسبب طبيعة تنوع فئات العاملين في المديرية وقياداتها، فهي تضم العسكريين من ضباط وأفراد، والعاملين المدنيين في بيئة عمل واحدة، والذين قد يؤدون مهاماً متشابهة، وكذلك بسبب تنوع المهام المكلفين بها ما بين مهام ميدانية، وأخرى إدارية نظراً لتعدد الخدمات التي تقدمها المديرية، وإمكانية أداء العاملين من فئات مختلفة لنفس المهام. بالإضافة إلى اختلاف الأنظمة القانونية والإدارية التي تقرر حقوقهم وواجباتهم.

وكان للتنوع في طبيعة العاملين في المديرية وقياداتها، دور في تنوع القيم التنظيمية السائدة فيها وبشكل خاص من القيادات الإدارية، حيث "يلعب المديرون والقادة دورا كبيراً في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية، وذلك من خلال بث ونشر القيم التي يؤمنون بها". (الحنيطي، ٢٠٠٣م، ص٤٠٤).

وحيث أن السكارنة (١٤٣٠هـ، ص ٩٤) يذكر أن "لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وبين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد والمنظمة من جهة ثالثة" ، وإدراك العدالة التنظيمية هو أحد السلوكيات التنظيمية للأفراد تتأثر بتلك المؤثرات خاصة القيم التنظيمية التي تمثل انعكاساً لقيم القادة والمدراء الذين يتولون أيضاً مسؤوليات توزيع أعباء العمل والواجبات الوظيفية بين العاملين وكذلك يملكون صلاحيات توزيع العوائد بأنواعها المختلفة سواء مادية أم معنوية، لذا فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة القيم التنظيمية بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؟

تساؤلات الدراسة

وللإجابة على التساؤل الرئيس تشتق الأسئلة الفرعية التالية:

(١) ما القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

(٢) ما مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية)؟

(٣) ما علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها؟

(٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

(١) التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.

(٢) التعرف على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية- العدالة الإجرائية- العدالة التفاعلية).

(٣) التعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها.

(٤) التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تسعى الدراسة إلى فحصها وتوضيح طبيعة العلاقات الإرتباطية بينها وتفسيرها. وكذلك من أهمية مجال تطبيقها، فالمديرية العامة للجوازات هي منظمة أمنية خدمية، فهي تقدم خدماتها للمستفيدين منها من المواطنين أو الأجانب من المقيمين أو الزائرين، كما أنها عن طريق خدماتها المتنوعة المقدمة للقطاع الخاص بشكل عام وللعاملين فيه من الأجانب بشكل خاص والتي متى ما كانت على مستوى عالي من الكفاءة فإنها تسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني بطريق غير مباشر، وأي دراسات أو بحوث تسعى لفهم سلوكيات العاملين في مثل تلك المنظمات الأمنية من شأنه أن يسهم في تطوير أدائها لمهمتها.

ويمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين :

١. الأهمية العلمية

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة للتراكم المعرفي في حقل السلوك التنظيمي من خلال البحث في مفهوم العدالة التنظيمية والكشف عن متغيرات جديدة قد تكون ضمن محددات إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل عام وفي المنظمات الأمنية بشكل خاص. ومن أهم هذه المتغيرات البناء القيمي للمنظمة والذي يعكس توجه الإدارة وفلسفتها في التعاطي مع كافة الأحداث والوقائع اليومية داخل المنظمة. فالدراسة إضافة للبحوث والدراسات السابقة في الأدب العربي التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية إلا أنها-على حد علم الباحث- لم تتطرق لتأثير القيم التنظيمية للمنظمات على إدراك أفرادها للعدالة التنظيمية، مما يعطي الدراسة الحالية أهمية في محاولتها لسد الفجوة المعرفية في هذا الجانب.

٢. الأهمية العملية

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تسهم في إمداد القيادات الإدارية في المديرية العامة للجوازات بالمعلومات والمعرفة المبنية على أسس البحث العلمي عن أهم المعايير والمبادئ التي ينبغي أن تسود في مجتمع المديرية لتصبح قيماً عامة يلتزم بها جميع منسوبي المديرية على اختلاف فئاتهم وتوجه سلوكهم، كما أن تلك القيم قد تؤدي دوراً مهماً في سبيل إدراك العاملين للعدل والإنصاف بين ما يبذلونه من جهود وما يتلقونه من عوائد، وذلك عندما يدرك هؤلاء العاملين أن المدراء ملتزمون بهذه القيم في جميع سلوكياتهم التنظيمية، مما يعطي قراراتهم القبول والتفهم، خاصة تلك المتعلقة بالتكليف بالأعباء أو توزيع العوائد، وهذا يجعلهم يشعرون أن جهودهم مقدرة وبالتالي يحفزهم على بذل المزيد من الجهد في أدائهم لمهامهم مما ينعكس إيجاباً على فاعلية المديرية في الارتقاء بمهامها الأمنية وبالتالي الإسهام في تعزيز الأمن الوطني عن طريق تقديم خدمات أمنية ذات كفاءة وفاعلية.

حدود الدراسة

حدود هذه الدراسة هي :

١ – الحدود الموضوعية :

اقتصرت الدراسة على تناول العلاقة بين المتغيرات التالية:

أ. **المتغير المستقل:** القيم التنظيمية وتشمل (الاهتمام بالعاملين، والالتزام بالموضوعية، وتطبيق الشفافية، وتقديم المصلحة العامة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومراعاة مبدأ الجدارة)

ب. **المتغير التابع:** العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية).

٢ - الحدود البشرية :

اقتصرت الدراسة على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من الضباط والأفراد والموظفين المدنيين.

٣ - الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

٤ - الحدود الزمنية :

قام الباحث بإعداد هذه الدراسة خلال العام الدراسي (١٤٣٢/١٤٣١هـ) الموافق(٢٠١١/٢٠١٠م).

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

(١) القيم التنظيمية (Organizational values):

القيم في اللغة: "القيمة واحدة القيم، وأصله الواو لأنه يقوم مقام الشيء. والقيمة: ثمن الشيء بالتقويم"(ابن منظور،٢٠٠٤م، ص ٢٢٥).

القيم في الاصطلاح: "الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود من أسباب تبرر الرغبة فيه". (الطراونة والصرايرة،٢٠٠٠م، ص ١٠٣-١٠٤).

ويعرفها فرانسيس وودكوك (١٩٩٥م، ص١٧) بأنها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم".

التنظيم في اللغة: النظم: "التأليف، ومنه نظمت الشعر، ونظمت اللؤلؤ أي جمعته في السلك، والتنظيم مثله، وكل شيء قرنته بآخر أو ضممت بعضه إلى بعض، فقد نظمته" (ابن منظور،

٢٠٠٤م، ص٢٩٤).

التنظيم في الاصطلاح: "اسم مشتق من المصدر نظم (Organizing)، ويعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف مشترك" (النمر وآخرون،٢٠٠٦م، ص١٤٨).

القيم التنظيمية: "هي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يدركها أعضاء المنظمة ويعايشونها ويعبرون عنها" (مقدم،١٩٩٤م، ص١٥٦).

ويعرفها الحنيطي (٢٠٠٣م، ص٤٠٤) بأنها "التصورات والأفكار والرغبات التي تؤمن بها المنظمة وتتبناها لتوجيه سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهدافها".

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية: هي المبادئ والمعايير التي تتبناها المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وتشكل معيار التفضيل بين الأمور لديها، ويدركها العاملون في جميع المستويات الإدارية وتوجه سلوكهم وتقاس من خلال مقياس القيم التنظيمية الذي يتكون من (٣٠) عبارة.

والقيم التنظيمية التي تسعى الدراسة إلى التعرف على علاقتها بإدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية هي:

أ. **الاهتمام بالعاملين:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم.

ب. **الالتزام بالموضوعية:** ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات.

ج. **تطبيق الشفافية:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والانفتاح في إجراءات العمل في المديرية، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المديرية كل حسب اختصاصه.

د. **تقديم المصلحة العامة:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على ترجيح أهداف المديرية على تحقيق الأهداف الشخصية، وعدم استغلال الوظيفة أو المنصب لتحقيق مكاسب ذاتية.

هـ- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك العاملين في المديرية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى أرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة

تلك المتعلقة بوظائفهم.

و. **مراعاة مبدأ الجدارة:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في المديرية في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية.

(٢) الإدراك (Perception):

الإدراك في اللغة: "هو اللحوق. يقال مشيت حتى أدركته وعشت حتى أدركت زمانه. وأدركته ببصري أي رأيته" (ابن منظور،٢٠٠٤م، ص٢٤٨).

الإدراك في الاصطلاح: "عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك" (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩م، ص ١٤٨).

التعريف الإجرائي للإدراك: العملية العقلية التي يقوم بها العاملون في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض في سبيل تفسير المنبهات التي يستقبلونها عن طريق حواسهم.

(٣) العدالة التنظيمية (Organizational justice):

العدالة في اللغة: "ما قام في النفوس أنه مستقيم، وهو ضد الجور... وقيل العدل: تقويمك الشيء بالشيء من غير جنسه حتى تجعله له مثيلاً" (ابن منظور، ٢٠٠٤م، ص ٦١-٦٢).

العدالة في الاصطلاح: "بذل الحقوق الواجبة وتسوية المستحقين في حقوقهم" (الديب، ٢٠٠٨، ص٥٣).

العدالة التنظيمية: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة" (البشابشة،٢٠٠٨م، ص٤٢٩).

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية: الدرجة المتحصل عليها على مقياس العدالة التنظيمية الذي يتكون من (١٥) عبارة تقيس مستوى الإنصاف المتحقق عند تحديد المخرجات الحاصل عليها العاملون في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وفق مدخلاتهم، ودرجة الرشد والثبات في إجراءات تحديد تلك المخرجات، والأسلوب الإنساني الأخلاقي المستخدم عند تطبيق تلك الإجراءات.

وتركز الدراسة على أبعاد العدالة التنظيمية التالية:

أ. العدالة التوزيعية(Distributive justice):

ويقصد بها المساواة المتوصل إليها عند مقارنة العاملين في المديرية لنسبة مدخلاتهم (مثل مؤهلاتهم أو خبراتهم أو جهودهم في العمل) إلى المخرجات (مثل العوائد المالية والمكافآت المادية والمعنوية) المتحصل عليها مع نسبة مدخلات نظرائهم في وحدات إدارية أخرى في المديرية أو خارجها للمخرجات الحاصلين عليها.

ب. العدالة الإجرائية (Procedural justice) :

ويقصد بها دقة المعلومات وتماثل الإجراءات المتبعة من قبل المديرية وانطباقها على الجميع دون تمييز أو تفضيل، وذلك في كل ما يتعلق بأداء واجباتهم أو الحصول على حقوقهم.

ج. العدالة التفاعلية (Interactional justice):

ويقصد بها الصراحة والاحترام والتعامل الأخلاقي الذي يُعامل به العاملون في المديرية عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بتحديد مخرجاتهم أو تنظيم علاقاتهم فيما بينهم.

ويقصد بالقيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض المبادئ والمعايير السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض والتي قد تؤثر على إدراك الضباط والأفراد والعاملين المدنيين للعدالة التنظيمية.

الفصل الثاني
الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة

أولاً: الإطار النظري

تمهيد

تم تقسيم الإطار النظري إلى ثلاثة محاور رئيسة، يتناول المحور الأول القيم التنظيمية من حيث ماهية القيم بشكل عام وأنواعها، ثم ماهية القيم التنظيمية، كما تم التطرق لأهمية القيم ووظائفها وخصائصها ومصادرها ومراحل تكوينها، وتصنيفات العلماء للقيم التنظيمية ويُختتم المحور بالحديث عن القيم التنظيمية التي بحثتها الدراسة، أما المحور الثاني فتناول موضوع العدالة التنظيمية بادئاً بالعدالة بوجه عام، ثم ماهية العدالة التنظيمية ونظرياتها، ثم أبعاد العدالة التنظيمية محل الدراسة، ثم أهمية العدالة التنظيمية، وفي المحور الثالث يتم بيان العلاقة النظرية بين القيم التنظيمية المبحوثة وأبعاد العدالة التنظيمية محل الدراسة.

١. القيم التنظيمية

ماهية القيم

يُعد تاريخ الأمم في مجمله انعكاس لسلوكها، وهذا السلوك يعبر في واقع الأمر أصدق تعبير عن القيم السائدة في كل أمة. فالمتتبع لحضارات الأمم عبر التاريخ يدرك بدون عناء أن سر الاختلاف بين هذه الحضارات يكمن في تأكيدها على مجموعة من القيم دون غيرها، حيث تكون القيم بمنزلة الإطار المرجعي لسلوك قيادات وأفراد المجتمع فيها نحو تحقيق أهدافهم المنشودة. (هيجان، ٢٠٠٤م، ص١١٧).

وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها. (السكارنة، ١٤٣٠هـ، ص٩٤). إلا أن التعريفات والتفسيرات التي قدمها العلماء والمختصون حول مفهوم القيم تتباين وتتعدد، ويرجع هذا التباين إلى التنوع والاختلاف في المرجعية العلمية والخلفية الفكرية التي ينطلق منها هؤلاء العلماء والباحثون في تناولهم لمفهوم القيم. فلقد درسها القانونيون والفلاسفة وعلماء الاجتماع وعلماء النفس وعلماء الإدارة والاقتصاد وغيرهم، مما ساهم في هذا التعدد والتنوع. ويؤكد الكبيسي (١٩٨٦م، ص٦) " أن هذا التباين ليس مزاجياً ولا شخصياً وآنياً. وإنما يستمد جذوره ومنطلقاته من تباين المدارس الفلسفية حول الموضوعات الفلسفية الكبيرة التي طُرحت منذ القدم ولا تزال موضعاً للنقاش والبحث".

ومن التعريفات التي قدمت لشرح مفهوم القيم بأنها "الرغبة في موجود ما نظراً لما في هذا الموجود من أسباب تبرر الرغبة فيه". (الطراونة والصرايرة، ٢٠٠٠م، ص ١٠٣- ١٠٤). ويعرفها عبد الله (٢٠٠٤م:ص ٨٥) بأنها " تقدير معنوي لشيء محسوس، أو مفهوم مجرد يولِّد في المرء رغبة في ذلك الشيء أو المفهوم، أو رغبة عنه، ويعتمد ذلك على عوامل ذاتية وأخرى خارجية". وتعرف القيم بأنها " الإيمان بأفكار ومعتقدات معينة ومن ثم الاعتقاد بأن نمط سلوكي معين هو الأفضل في ضوء هذا الإيمان" (العريمي، ٢٠٠٦م، ص٢١٢). ويعرفها هوفستاد (HoFstade 1990) بأنها "اعتقادات عامة تحدد الصواب من الخطأ، والأشياء المفضلة من غير المفضلة" (الحنيطي، ٢٠٠٣م، ص ٤٠٣). أما كولمان (Coleman 1969) فيعرف القيم بأنها "المفاهيم التي يتبناها الأفراد لتحديد ما هو مرغوب فيه مما يؤثر أخيراً في عملية انتقائهم واختيارهم للمثيرات الخارجية" (السالم والرويح، ١٩٩٩م، ص ١٠).

ويذكر مقدم (١٩٩٤م، ص ١٤٩) أن من بين أهم التعاريف التي نالت إجماعاً من طرف المنظرين في العلوم الاجتماعية تعريف كل من كلوكهوهن وروكيتش حيث يعرف كلوكهوهن (Kluchohn 1951) القيمة بأنها "مفهوم ضمني أو صريح مميز من مميزات الفرد أو خاصية من خصائص الجماعة حول ما هو مرغوب فيه والذي يؤثر على اختيار أنماط، ووسائل وأهداف الفعل". أما روكيتش (Rokeach 1973) فيعرف القيمة بأنها " اعتقاد ثابت نسبياً بأن أنماط محددة من السلوك أو أهدافاً غائية تكون شخصياً واجتماعياً مفضلة على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الغائية الأخرى".

ومن تعريفات القيم تعريف بوسنر ومونسون (Posner & Monson) للقيمة بأنها تعني "تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول غير مقبول، عدل، غير عدل، مرغوب فيه، أو غير مرغوب فيه". ويعرفها عوض (٢٠٠٨م، ص٨٠) بأنها عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي". أما فرانسيس وودكوك (١٩٩٥م، ص ١٧) فيعرفانها بأنها عبارة عن " معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم".

أنواع القيم

إذا كان تقسيم الأشياء وتصنيفها في مجموعات يُسهِّل من عملية دراستها وفهمها بصورة أكبر. فإن تصنيف القيم لهو أمر ضروري لتحقيق ذلك الهدف نظراً للغموض الذي يكتنفها. حيث

يؤكد البعض أن تصنيف القيم يساعد كثيراً على التخفيف من الخلط والبلبلة الملحوظة دائماً عند دراستها. (بلال، ٢٠٠٥م، ص ١٩٠).

إلا أن اختلاف تخصصات وتوجهات العلماء والباحثين العلمية والفكرية قد ساهم في اختلاف تصنيفاتهم. " حيث كان طبيعياً أن تنعكس الاتجاهات الفلسفية ومفاهيمها حول موضوع القيم على المعايير التي اعتمدت في تحديد أنواعها وأصنافها" (الكبيسي، ١٩٨٦م، ص ١٠).

ولقد تعددت الأسس التي صنفت بناءاً عليها القيم وهي كالتالي: (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥م، ص ١٩١-١٩٣).

١. من حيث المحتوى:

حيث يعد تقسيم العالم الألماني (سبرانجر) أشهر التقسيمات وإشملها في هذا الجانب حيث قسم القيم في كتابه (أنماط الناس) إلى القيم التالية (زناتي،٢٠٠٧م، ص١٥٤-١٥٥):

- القيم النظرية: وتتعلق باكتشاف الحقيقة مثل السعي الدائم لاكتشاف الحقيقة، والأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء.
- القيم الاقتصادية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها. لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد.
- القيم الجمالية: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق وتشجيع الفن والابتكار الفني.
- القيم الاجتماعية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً له، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى.
- القيم السياسية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة. فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص وهي تتعلق أيضاً بالنشاط السياسي.
- القيم الدينية: يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره وأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه، كما يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما.

٢. من حيث المقصد:

حيث تنقسم القيم إلى قيم وسائلية، وقيم غائية (هدفية). وهذا التقسيم هو الذي انتهجه روكيتش (Rokeach)، حيث يذكر زناتي (٢٠٠٧م، ص ١٥٧-١٥٨) أن القيم تنقسم حسب

رأي (روكيتش) إلى نوعين وهما القيم النهائية (Terminal Values) والقيم الوسيطة (Instrumental Values) حيث تعرف القيم النهائية بأنها تمثل غايات نهائية أو أهداف مرغوبة يحاول الإنسان أن يحققها في حياته مثل الحياة المريحة والأمان الأسري. أما القيم الوسيطة فهي تلك القيم التي تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية وهي تمثل أنماطاً سلوكية مفضلة مثل الاجتهاد الطموح والتسامح.

٣. من حيث الشدة: حيث تنقسم القيم إلى:

- قيم ملزمة (آمرة ناهية): هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها ويرعى المجتمع وأفراده تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العام أو عن طريق القانون.
- القيم التفضيلية: هي القيم التي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بها إلزاماً يتطلب العقاب الصارم.
- القيم المثالية: هي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة، ومع ذلك فهي تؤثر في توجيه سلوك الأفراد.

٤. من حيث العمومية:

حيث تنقسم القيم إلى قيم عامة يعم انتشارها المجتمع كله، وقيم خاصة تتعلق بمواقف ومناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق وطبقات اجتماعية أو جماعات خاصة.

٥. من حيث الوضوح:

حيث تنقسم القيم إلى قيم ظاهرة (صريحة) وهي التي يعبر عنها بالكلام أو السلوك وقيم ضمنية وهي التي يستدل على وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي.

٦. من حيث الدوام (الاستمرارية):

حيث تنقسم إلى قيم عابرة وقتية قصيرة الدوام سريعة الزوال، وقيم دائمة تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس وتتناقلها الأجيال.

وهناك تقسيمات أخرى للقيم، حيث أن هناك من يقسم القيم إلى قيم فردية تنظم علاقة الفرد بذاته وتظهر تميز شخصيته عن سواه، وقيم اجتماعية تنظم علاقة الفرد بالآخرين من حوله. كما قد تكون القيم محلية أو قومية أو إنسانية تبعاً للنطاق الجغرافي وللحدود السياسية التي تؤطر دائرة انتشارها ومحيط العمل بها. و يقسمها آخرون وفقاً لمصدرها فتكون وضعية إذا كانت من وضع الإنسان وصنعه وقد تكون روحية إذا كانت مستمدة من الأديان والعقائد السماوية. ومن العلماء والباحثين من يقسم القيم وفقاً للأيديولوجيات المسيطرة على المجتمعات المختلفة حيث تكون هناك القيم الإقطاعية والقيم الرأسمالية والقيم الاشتراكية. وهناك نوع آخر من القيم هي القيم المؤسسية

والـي تعد مكملـة لبقيـة أنـواع القيم وتـرتبط بهـا وتستمد منهـا بعض الخصـائص، وهـي تتخـذ مـن العلاقـات العموديـة والأفقيـة التـي تـربط بـين العـاملين فـي المنظمـات المختلفـة إطـاراً يحـدد مجالهـا. (الكبيسي، ١٩٨٦م، ص ١٠-١١).

ويرى الباحث أن القيم المؤسسية هي القيم التنظيمية حيث أنهـا تـرتبط بـالمنظمـة أو المؤسسـة الواحدة، وهي تختلف عن القيم المهنية أو الوظيفية التي ترتبط بمهنة أو تخصص معين كالمحاسبة أو الأطباء، حيث يذكر الكبيسي (١٩٨٦م، ص ١١) أن القيم المؤسسية تنتشـر بـين أفـراد المؤسسـة الواحدة على اختلاف مهنهم في حين أن القيم المهنية تشيع بين أفراد المهنـة الواحـدة فـي المنظمـات المختلفة.

ماهية القيم التنظيمية

" كمـا أن للأفـراد قـيمهم فـإن للمنظمـات قيمهـا أيضـاً والتـي تتشـابه أو تختلـف بـين منظمـة وأخـرى تبعـاً لمتغيـرات النشـاط والحجـم والمـوارد وطبيعـة المنـاخ التنظيمـي السـائد" (الهيتـي، ٢٠٠٥م، ص ٢٦). وهـذه القـيم تكـون أوضـح مـا يكـون عنـد وضـع الأهـداف والخطـط ورسـم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل (عصفور، ٢٠٠٨م، ص٩٩).

وبالرغم من الاتفاق والإجماع بين العلماء والمختصين بموضـوع القيم علـى وجـود منظومـة قيم لأي منظمة، إلا أنهم اختلفوا وتبـاينوا فـي تقديم التفسيرات لمفهـوم القيم التنظيميـة، حيث يـذكر مقدم (١٩٩٤م: ١٥٠) أن مفهوم القيم التنظيمية عرف نفس الجدل الذي عرفه مفهـوم القيم الفرديـة وذلك لسببين على الأقل، هما عدم وجود معنى لغوي واضح لكلمة القيم، وأيضـاً عدم وجـود اتفـاق واضح بين المنظرين في العلوم الاجتماعية لمفهوم القيمة والمفاهيم المرتبطة بها.

ومـن التعريفـات التـي قـدمت لمفهـوم القيم التنظيميـة تعريـف فرانسـيس وودكـوك (١٩٩٥م، ص٧) بأنها عبارة عن "الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل علـى تحديد الاختيـار بين الصـالح والسيئ، بين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة".

كما يعرفها الحنيطي (٢٠٠٣م، ص٤٠٤) بأنها " التصورات والأفكار والرغبات التي تؤمن بها المنظمة وتتبناها لتوجيه سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهدافها ". أمـا مقدم (١٩٩٤م، ص١٥٦) فيعرفهـا بأنهـا " الخصـائص الثابتـة نسـبياً للمحيط الـداخلي للمنظمـة التـي يـدركها أعضـاء المنظمـة ويعايشونهـا ويعبرون عنهـا". ويعرفهـا آخرون بأنهـا " تعبيـر عن هويـة وفلسـفة وخصـائص المنظمـة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المنظمة قراراتهـا والطريقـة التـي تعبـر بهـا عـن سلوكهـا التنظيمي والطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين فيها". (صدام، ٢٠٠٤م، ص١٩).

ويعرفها (الكردي وآل ناجي، ص٦) بأنها " عبارة عن الأفكار، والمعتقدات، والفلسفة التي يقتسمها العاملون بالمنظمة والتي تحرك سلوكهم، وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة".

ويستنتج الباحث من جملة التعاريف السابقة أن القيم التنظيمية تتركز في بيئة العمل الداخلية لأي منظمة، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهدافها وتعمل على توجيه سلوك العاملين أياً كان مستواهم الإداري وتؤثر في قراراتهم ومدركاتهم لكل ما يحدث داخل المنظمة.

فالقيم التنظيمية ترتبط مباشرة بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي، وهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم، ولذلك فنطاقها أضيق من نطاق القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية إلا أنها تعتبر القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية والوظيفية فهي أكثر شمولية وأقل تخصصاً". (الكبيسي، ١٩٨٦م، ص١٠ -١١).

أهمية القيم ووظائفها

تؤدي القيم دوراً هاماً في تشكيل سلوكيات الأفراد، فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها. (زناتي، ٢٠٠٧م، ص ١٤٨). أي أنها تعمل على ضبط سلوك الإنسان وتصرفاته وتوجيهها لتكون متوافقة ومنسجمة معها.

إن أي تصحيح لسلوك الإنسان، إذا ما أُريد له أن يكون دائماً ويستند إلى قناعة ذاتية للفرد، فإنه لا يتم بمعزل عن تصحيح وإعادة ترتيب نسق القيم بالشكل الذي يوجه هذا الإنسان إلى اتباع السلوكيات المرغوبة.

ويمكن القول أن أهمية القيم تستند إلى الآتي (زناتي، ٢٠٠٧م، آل حسن ١٤٢٢هـ):

- تحدد القيم ما يمكن للفرد أن يعتبره صحيحاً ومقبولاً أو غير ذلك.
- قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- تؤدي القيم دوراً مؤثراً في علاقات الفرد مع الآخرين وفي طريقة تعامله معهم.
- تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة حيث أنها تعد المرجع والأساس الذي يبني الفرد عليه قراراته.
- توفر القيم العديد من المبادئ والأخلاقيات التي يمكن الاحتكام إليها في مختلف السلوك الفردي.
- إن التزام جماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل عملية التعامل معها.
- تؤدي القيم دوراً مهماً في تحديد مستوى الإنجاز المتوقع من الفرد وبالتالي تحدد مستوى الدافعية للعمل.

ويضيف آخرون أن أهمية القيم تنبع من الوظائف الكبرى التي تقوم بها وأهمها:

- إن القيم أدوات للضبط والرقابة الفردية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة العامة، وتدعيم المسؤولية الفردية والعامة.
- إن القيم أدوات للاستقرار والاستمرارية الفردية والجماعية بشكل يحقق التوازن والانتظام في المسلكيات ضمن قنوات معروفة ومقبولة.
- إن وجود القيم يعطي حافزاً للإنسان من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته حيث إن القيم هي التي تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني. (عوامله، ١٩٩٣م، ص ٣٨٨-٣٨٩).

إن أهمية القيم التنظيمية تنبع من أهمية القيم ذاتها وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات. فالمنظمات هي أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها تؤثر فيها وتتأثر بها، والعاملون في المنظمات هم بطبيعة الحال أفراد المجتمع يلتحقون بالمنظمات ويحملون معهم قيمهم المختلفة، ويسهمون في تشكيل ثقافة المنظمة خاصة أولئك الذين يشغلون مراكز السلطة في المنظمة.

وتشكل القيم التنظيمية حجر الأساس في أي ثقافة تنظيمية، كما أنها تمثل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح.. ومن خلال هذه القيم سوف يشعر العاملون بالمنظمة بأهميتهم وسوف تثار دافعيتهم لأن الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، فهي تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة (حمادات، ٢٠٠٦م، ص ٣٦).

" إن القيم تمثل القاعدة الأساس التي يستخدمها العاملون بالمنظمة لتقييم المواقف والأحداث والأشخاص من حولهم" (هيجان، ٢٠٠٤م، ص ١٢١). وتبرز أهمية القيم التنظيمية في المواقف المتناقضة أثناء تنفيذ الأعمال والتي يلاحظ بها صراع بين المدراء والعاملين. (الطراونة والصرايرة، ٢٠٠٠م، ص ١٠٨).

بل إن ما يدل على أهميتها في المنظمات أنه لا يُكتفي بوجودها في المنظمات بل لابد من فهمها من قبل جميع العاملين. حيث يوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات توضيح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدى. وأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والعاملين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية (السكارنة، ١٤٣٠هـ، ص٩٩).

كما إن التطابق بين الزاوية الفكرية للنظام الإداري والمتمثلة في القيم التي تشكل فلسفة الإدارة ونظرتها لمكونات التنظيم، وبين الزاوية التطبيقية التي تمثل واقع السلوك الإداري والممارسات الإدارية، يعمل في صالح المنظمة ويحقق الانسجام والتكامل والاستقرار والتوازن

التنظيمي، بينما قد يؤدي الاختلاف إلى الازدواجية وضعف الأداء وتدني المعنويات والنفاق الاجتماعي وغيرها من مظاهر الخلل. (عوامله، ١٩٩٣م، ص ٣٩٤).

خصائص القيم

بالرغم من تعدد القيم وتنوعها، واختلاف المعاني المقدمة لتفسير مفهومها، إلا أن الباحثين والعلماء أوردوا عدداً من السمات والخصائص التي تميز القيم عن غيرها، ومن أبرز تلك الخصائص ما أورده عبد الكافي (٢٠٠٥م، ص٢٢- ٢٧):

- ذاتية القيم، أي أنها تتعلق بالطبيعة الإنسانية والاجتماعية والسيكولوجية للفرد فالقيمة تتضمن معاني كثيرة مثل الاهتمام والاعتقاد والرغبة وكل تلك المعاني تعبر عن عناصر شخصية ذاتية.
- نسبية القيم، أي أنها تختلف باختلاف الزمان والمكان، فهي تختلف من شخص لآخر ومن ثقافة لأخرى، كما أنها قد تختلف وتتباين عبر الزمن في المجتمع الواحد أو لدى الشخص الواحد.
- تترتب القيم فيما بينها ترتيباً هرمياً، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- تتصف القيم بالثبات النسبي ولكن خاصية الثبات والاستقرار في القيم ليست بدرجة واحدة، فالقيم السائدة في مجتمع ما تتفاوت في قدرتها على مقاومة التغير الاجتماعي. فالثبات النسبي للقيم لا يعني عدم قابليتها للتغير.
- تتصف القيم بالديناميكية: أي القابلية للتغير الاجتماعي وقد يكون التغير سريعاً كما في الدول الصناعية المتقدمة، التي تعتبر الرغبة في التغيير قيمة اجتماعية هامة، وقد يكون بطيئاً جداً كما في المجتمعات البدائية.
- القيم ظاهرة اجتماعية تؤدي إلى تحقيق وظائف معينة في المجتمع.

كما أن القيم مجردة غير محسوسة أي أنها ليست ملموسة أو مشاهدة وإنما لكل قيمة مؤشرات تدل عليها.(عبد الله، ٢٠٠٤م، ص٨٥). وتكون القيم إما صريحة تتضح من خلال التلفظ بها، أو ضمنية تتضح من خلال سلوك الفرد وأنشطته المختلفة (عوض، ٢٠٠٨م، ص٨٢). ومن خصائص القيم أيضاً " أنها ملزمة وآمرة لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض". (حمزاوي، ٢٠٠٨م، ص ٤٢). ويذكر آخرون أنها معيارية حيث تحدد الغايات وأنواع السلوك المقبول أو المرفوض اجتماعياً. (السالم والرويح، ١٩٩٩م، ص ١٠).

مصادر القيم ومراحل تكوينها

تتعدد مصادر القيم لدى الفرد حيث تختلف حسب الوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية التي يعيشها، كما تعتمد على خبرات الفرد في نموها وتطورها. (زناتي، ٢٠٠٦م، ص ١٤٩). فالقيم

نتاج اجتماعي، يتعلمها الفرد ويكتسبها ويتشربها تدريجياً ويضعها في إطار السلوك المرجعي، ويتم ذلك خلال عملية التطبيع الاجتماعي، وعن طريق التفاعل الاجتماعي يتعلم الفرد أن بعض الدوافع والأهداف يفضلها الفرد على غيرها أي يقيمها أكثر من غيرها. (فليه وعبد المجيد، ٢٠٠٥م، ص ١٩٠). ويمكن إيجاز أبرز مصادر القيم في التالي:

الدين:

حيث يصفه البعض" بأنه منجم القيم والمثل" (مصطفى، ٢٠٠٠م، ص ١١٩)، ويعتبر الدين المصدر الرئيس لكثير من القيم، ولقد كانت جميع الديانات السماوية مصدراً ثرياً للقيم لكافة الأمم على اختلاف الأزمنة والعصور.

ونظراً لكون الرسالة المحمدية هي آخر الرسالات السماوية، وكون الدين الإسلامي هو أكمل الأديان وأتمها، أصبحت مصادر التشريع الإسلامي أهم مصادر القيم الدينية والدنيوية التي تكفل بإذن الله تعالى الصلاح والفلاح للبشرية كافة في كل زمان ومكان.

الأسرة:

يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيس من قبل أفراد عائلته وبصورة أكثر دقة من والديه، فهما يمثلان القدوة له، سواء كانت قدوة حسنة أم سيئة. (حمزاوي، ٢٠٠٨م، ص ٤٤).

فالأسرة تعد المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته، وعاداته الاجتماعية، ففي الأسرة يتلقى الطفل الدروس الأولى عن الحق والواجب، والسلوكيات الصائبة والخاطئة والمرغوب فيه وغير المرغوب فيه (عوض، ٢٠٠٨م، ص٧٦).

ولعل أصدق دليل على ما تقوم به الأسرة من دور حيوي ومهم في تشكيل قيم أطفالها، قول الرسول صلى الله عليه وسلم الذي لا ينطق عن الهوى: (كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه، أو ينصرانه، أو يمجسانه).

المجتمع:

إن هذا المصدر قد يكون تأثيره فردياً أي عن طريق الأصدقاء وزملاء العمل والمدراء والمدرسين وغيرهم. أو جماعياً عن طريق الجماعات التي ينتمي لها الفرد سواء كانت جماعات عمل رسمية أو غير رسمية في المنظمات أو جماعات أخرى كالقبيلة أو النقابات المهنية.

فأما ما يتعلق بالتأثير الفردي فإن لملاحظة الفرد للأشخاص في تصرفاتهم وطريقة أداء أعمالهم تأثير عليه في تبني قيمهم أو ما يرى أنه يناسبه من تلك الأعمال. (الحنيطة، ١٤٢٤هـ، ص ٣٢).

وأما ما يتعلق بالتأثير الجماعي فإن المنظمة أو جماعة العمل بقيمها وثقافتها الخاصة تعد مصدراً هاماً من مصادر القيم، فالفرد الذي يعمل في منظمة ما أو مع جماعة عمل يُكوِّن نمطاً سلوكياً ينسجم مع القيم السائدة في تلك المنظمة أو الجماعة. (زناتي، ٢٠٠٦م، ص ١٥٣).

المؤسسات التعليمية والتدريبية :

يعتبر التعليم الركيزة الأساسية في إحداث تغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم. (الحنيطة، ١٤٢٤هـ، ٣٢). فالتعليم هو حجر الزاوية في أي تطوير، ولقد كان لاهتمام اليابانيين بالتعليم أحد أهم أسباب قدراتهم المتميزة اليوم، حيث كان الاهتمام بالتعليم منطلقاً لبناء الأفراد ومن ثم بناء أفضل للمنظمات والاقتصاد الياباني (مصطفى، ٢٠٠٠م، ص١٢١).

ويرى الباحث أن مؤسسات التعليم على اختلاف مستوياتها تؤدي دوراً حيوياً في تشكيل قيم الأفراد يساعدها في ذلك اتصالها بالفرد منذ مرحلة عمرية مبكرة، وبالتالي سهولة إكسابه قيم جديدة كون الفرد في هذه المراحل يكون قابلاً لاكتساب القيم دون تمحيص أو تدقيق أو حتى معارضة.

كما أن الدورات التدريبية التي تعقدها المؤسسات التدريبية يكون هدفها إكساب الملتحقين بها مهارات ومفاهيم ومعارف جديدة. وقد يكون لذلك تأثير على الأفراد من حيث إعادة صياغة البناء القيمي لأنفسهم من خلال إكسابهم قيم جديدة أو حتى التأثير على قيم مكتسبة بما يسهم في تغييرها نحو قيم إيجابية جديدة.

الإعلام:

من المتفق عليه وجود دور تؤديه وسائل الإعلام في توجيه الإنسان إرادة ووعياً وهذا ما يفسر الاهتمام الملحوظ بها. (عثمان، ١٤٣١هـ، ص ٦٩)، وفي بحث أجري حول التلفزيون والتنشئة الاجتماعية تبين أن مشاهدة التلفزيون تؤثر على اكتساب القيم الاجتماعية أو تغييرها تبعاً لاختلاف المضمون القيمي للبرامج التلفزيونية. (الزومان، ٢٠٠١م، ص١٣). بل إن العاملين في التوجيه والتخطيط الاجتماعي يجدون أثراً لرسالتهم الاجتماعية عندما تبث عبر وسائل الاتصال الجماهيري. ولها تأثير تراكمي طويل الأمد وغير مباشر في ثقافة المجتمع ورصيده المعرفي. وقد أمكن تحقيق الضبط الاجتماعي إزاء مشكلات معينة وتلافي الانحرافات الاجتماعية المستفحلة أو التقليل من ضررها عن طريق الحملات الإعلامية الناجحة التي حققت أغراضها. (عثمان، ١٤٣١هـ، ص ٦٩).

إن عملية استقاء القيم من مصادرها وتبنيها لتصبح سلوكاً يمر بثلاث مستويات (العريمي، ٢٠٠٦، ص٢٢١)

- المستوى العقلي المعرفي: ويتمثل هذا المستوى في اختيار القيم ومعرفة مزاياها والاقتناع بأهميتها بالنسبة للتنظيم.
- المستوى الوجداني النفسي: ويتضمن تقدير القيم والاعتزاز بها والدفاع عنها. ويتكون هذا المستوى من شقين الأول ويتمثل في الشعور بالسعادة لاختيار القيم. أما الشق الثاني فيتمثل في إعلان التمسك بالقيم.
- المستوى السلوكي الإدراكي: ويهتم هذا المستوى في ترجمة القيمة كمعتقد وقناعة إلى ممارسة وسلوك وفعل يتماشى مع مفهوم القيمة. ويشتمل هذا المستوى على فرعين مهمين يتمثل الأول في ترجمة القيمة إلى ممارسة عملية ويركز الفرع الثاني على بناء نمط أو نسق قيمي للمنظمة.

تصنيف القيم التنظيمية

بما أن القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية التي تحكم مختلف النشاطات التي تتم فيها سواء على مستوى العلاقات بين أفرادها أو على مستوى أداء الأعمال والمهام، وبما أن المنظمات تختلف فيما بينها من ناحية أهدافها وطبيعة مهامها وكذلك البيئة المحيطة بها، والتي تؤثر في البناء القيمي للمنظمات.

ونظراً لطبيعة القيم ذاتها من حيث تعددها وتنوعها، فإن القيم التنظيمية هي الأخرى تتعدد وتتنوع. " فقيم المؤسسات الإنتاجية هي غير القيم السائدة في المؤسسات الخدمية. وقيم المؤسسات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص" (الكبيسي، ١٩٨٦م، ص١١). " وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام قيم يختلف عن المؤسسات الفاشلة" (مقدم، ١٩٩٤، ١٥٠).

ولقد وضع علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مجموعة من التقسيمات للقيم التنظيمية من أبرزها:

١ - **تصنيف بوكهولز Buchholz (1978) للقيم الإدارية**، حيث تم تقسيم القيم الإدارية إلى خمسة أنظمة قيمية هي (حمادات، ٢٠٠٦م، ص ٣٧-٣٨):

أ. نظام قيم أخلاقيات العمل: The Work Ethics Values System ووفقاً لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه لأنه يمنح الفرد كرامة وشرفاً.

ب. نظام قيم التوجيه الجماعي: The Group Oriented Values System حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد، فالعمل ليس غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح

المجموعة وتوظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد وبالشكل الذي يعزز نجاحه في المنظمة.

ج. نظام القيم الإنسانية (The Humanistic Values System): تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل، وبنموه وتطوره الإنساني أكثر من الاهتمام الذي يعطي للجوانب المادية المنظمة.

د. نظام قيم المشاركة الجماعية (The Participation Related Values System): ووفقاً لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد وذلك من خلال إفساح المجال أمام العاملين ليكون لهم دور بارز في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها الأساسية.

هـ . نظام قيم الراحة والفراغ (The Leisure Values System): وتؤكد هذه القيم على إفساح المجال لراحة العاملين أثناء العمل ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسون هواياتهم المتعددة.

٢ ـ **تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك (١٩٩٥م، ص٨٩)** حيث قسما القيم إلى أربعة أبعاد رئيسة يندرج تحتها (١٢) قيمة فرعية هي كالتالي:

أ. إدارة الإدارة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، ويضم هذا المجال ثلاثة قيم هي: قيم النفوذ (القوة) والصفوة والمكافأة.

ب. إدارة المهمة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، ويضم هذا المجال: قيم الفعالية والكفاية والاقتصاد.

ج. إدارة العلاقات: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، ويضم هذا المجال: قيم العدل والعمل الجماعي (فرق العمل) والقانون والنظام.

د. إدارة البيئة: وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس والتعرف على البيئة التي تعمل بها، ويضم هذا المجال: قيم الدفاع والتنافس واستغلال الفرص.

٣ ـ **تصنيف كوين ورورباخ (Quinn & Rohrarbuagh 1981)**، حيث قسمت القيم إلى أربعة محاور اشتمل كل محور على قيمتين وذلك كما يلي (عبدالله، ٢٠٠٠، ص٢٤٢-٢٤٣):

أ. قيم الهدف الرشيد وتتضمن: التخطيط، الإنتاجية.

ب. قيم العلاقات الإنسانية وتتضمن: التماسك، تنمية الموارد البشرية.

ج. قيم النظام المفتوح وتتضمن: المرونة، الحصول على الموارد.

د. قيم العمليات الداخلية وتتضمن: الضبط، إدارة المعلومات.

٤ ـ تصنيف مقدم (١٩٩٥م: ١٥٩): حيث قُسِّمت القيم إلى أربعة أبعاد هي كالتالي:

أ. قيم التشجيع: وتتضمن البنود التي تركز على الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك كفاءتهم واقتراحاتهم ومواهبهم.

ب. القيم ذات التوجه نحو الهدف: وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.

ج. قيم الانضباط: وتتضمن البنود التي تركز على سلوك الانضباط في الحضور والوجود في حالة النشاط الدائم.

د. قيم النمط الحر: وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الاعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل.

القيم التنظيمية المبحوثة

ونظراً لأن كثيراً من الباحثين في موضوع القيم التنظيمية قد تناولوا العدل والعدالة كقيمة ضمن منظومة القيم التنظيمية، في حين أن الباحث يتناولها هنا كنظرية إدارية قدمها لأول مرة ستاسي أدامز (١٩٦٥م) وبالتالي فإن الباحث اختار مجموعة من القيم التنظيمية التي يعتقد أن لها دوراً وتأثيراً في إدراك العاملين في المنظمات الأمنية بشكل عام والمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض بشكل خاص لوجود عدالة تنظيمية من عدمه. والقيم التنظيمية التي اختارها الباحث هي:

١ ـ الاهتمام بالعاملين

لقد كان اهتمام المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية في الإدارة بنظرياتها الثلاث (البيروقراطية لماكس ويبر، الإدارة العلمية لفردريك تايلور، التقسيم الإداري لهنري فايول)، وتركيزها على الجانب المادي في العمل ووصفها لما يجب أن يكون دون مراعاة للإنسان والعلاقات الإنسانية في المنظمات، المحور الرئيس الذي تركزت عليه جميع الانتقادات التي وجهت لتلك المدرسة. بل إن ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها (إلتون مايو Elton Mayo) في الثلاثينيات من القرن العشرين، كان كرد فعل على تلك النظريات الكلاسيكية.

ولقد أسهمت التجارب التي قام بها (إلتون مايو) في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل. وكان من أبرز نتائجها ظهور (إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية) كوحدة إدارية في المشروعات، اعتراف الإدارة بحقوق العاملين، وتدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين. (النمر وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٦٦، ٦٧).

إن مفهوم العلاقات الإنسانية يتركز ويتبلور في الاهتمام بالفرد والجماعة، أي الاهتمام بالعنصر البشري، وتوفير أفضل مناخ ممكن لعمل هذا العنصر، بحيث تتوفر الروح المعنوية العالية، وتتحقق فاعلية الأداء في ظل أفضل مناخ إنساني ملائم لاستثمار الجهود والكشف عن أفضل الطاقات. (ابن عقيل، ١٤٢٧هـ، ص٢).

ويؤكد الجريسي (١٤٢٩هـ، ص ١٣٤-١٣٥) على دور الإدارة في ذلك فيقول: " إن دور الإدارة لا يقتصر على إصدار الأوامر، ومتابعة النشاطات الإدارية، للتحقق من تنفيذها وفق ما هو مرسوم لها، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى تشجيع العاملين وتحفيزهم والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، من أجل إيجاد روح التعاون بينهم، وغرس حب العمل المشترك في نفوسهم".

ويرى الباحث أن الاهتمام بالعاملين لا يعني الحرص على تحقيق كافة رغباتهم، والسعي للحصول على رضاهم على حساب الإنجاز وتأدية المهام. وإنما يجب أن يكون هناك توازن بين الحرص على تحقيق أهدافهم ومسايرة تطلعاتهم في الترقي الوظيفي والحصول على العوائد سواء معنوية كانت أم مادية، وبين الاهتمام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية تضمن انجاز المنظمة لمهامها وتحقيقها لأهدافها.

بل إن من أهم سمات القائد الملتزم أخلاقياً الاهتمام بالإنتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين بقدرٍ متساوٍ ومتوازن، وتحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال وسائل متعددة منها: قيام العلاقة مع المرؤوسين على أساس التفاهم المتبادل والتقدير والاعتراف بجهودهم، الأمر الذي سيؤثر إيجاباً في أداء المنظمة في المستقبل. (الجريسي،١٤٢٩هـ، ص ١٣٦-١٣٧).

ولقد أثبتت النتائج أن قيم التشجيع التي تشمل بنوداً تهتم بسعادة العمال وكفاءتهم ومواهبهم وبتشجيعهم على مناقشة مشاكلهم وتقديم اقتراحاتهم ترتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً مع الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأن هذا الارتباط يكون أكبر في حال الاتحاد بين قيم التشجيع وقيم التركيز على الأهداف. (مقدم، ١٩٩٤م، ص١٦٦-١٦٨).

٢. الالتزام بالموضوعية

تعرف الموضوعية كقيمة بأنها الإيمان بضرورة تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح على الجميع بشكل متساوي ودون تدخل الروابط القبلية والشخصية والاجتماعية في تطبيق هذه القوانين واللوائح. (الخصاونة، ٢٠٠٩م، ص ٤٢).

فالموضوعية تعني التجرد من العوامل الذاتية الشخصية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية، والمواقف السابقة، والرغبات والعواطف والميول في إصدار الأحكام والقرارات، والاعتماد على الأنظمة والتعليمات الإدارية وحقيقة الأمور في إصدار الأحكام والقرارات.

وتشير دراسة بيرس وزملائه (١٩٩٤م) أن إدراك عدم الموضوعية كالواسطة ومحاباة الآخرين والمكافأة والعقاب على أسس غير أسس الاستحقاق، وعدم مكافأة الأداء الجيد أو إهمال نتائج التقييم المنظم للأداء تظهر بشكل أوضح في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص. (الدعيج وحمودة، ١٩٩٨م، ص: ٣٠١).

ولقد بينت دراسة لعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين في الدوائر الحكومية الأردنية أن العلاقات الشخصية تتدخل بشكل كبير في التعامل بين الرؤوساء والمرؤوسين وأن هذا التدخل ينجم عنه تأثيرات ضارة جداً على أداء العاملين، حيث أن تقييم أداء الموظف وتقدمه الوظيفي يتأثر إلى حد كبير بهذه العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين. كما تشير نتائج الدراسة إلى أن عدم موضوعية النظم الإشرافية تكون من مصادر متعددة فهي لا تقتصر على التحيزات في عملية تقييم أداء الموظف، وما يرتبط به من مكافأة وعقاب وإنما تمتد لتشمل المحاباة في إفادة وتعيين الأشخاص ذوي العلاقة معه من داخل أو خارج المنظمة، عدم موضوعية توزيع أعباء العمل على العاملين، وعدم موضوعية التعاملات الخاصة بالحصول على المعلومات والتوجيهات والتسهيلات التنظيمية. (الخصاونة، ٢٠٠٩م، ص٥٠-٥١).

٣. تطبيق الشفافية

إذا كانت الشفافية مطلوبة في حياة الناس مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم المتنوعة، فإنها ضرورة ملحة في المنظمات الإدارية بشكل عام، وبين العاملين في تلك المنظمات بشكل خاص وذلك لتكون تلك المنظمات واضحة الأهداف والتوجهات مما يعزز من انتماء العاملين فيها وولائهم ويزيد من إنتاجيتهم. (السبيعي، ٢٠١٠م، ص ٢٠).

فالشفافية تعني تحرير الإدارة من الغموض والانغلاق، وهي عند (Zoellner) تعني وضوح وفهم القواعد التشريعية والتنظيمية وسهولة الإطلاع على الممارسات الفعلية "تماماً كمن ينظر من خلال نافذة ذات لوح زجاجي شفاف في غاية النظافة. (السيد، ٢٠٠٩م، ص ٥٥). ويعرفها آخرون بأنها فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز

الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا. (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠م، ص ٦٦).

فالشفافية هي كشف الحقائق والنقاش العام حول تلك الحقائق والإطلاع على تفاصيلها، ومناقشة السياسات المختلفة والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء. أي أنه يرتبط بها الاستعداد للمساءلة والمحاسبة كأمور هامة جداً في إدارة أي منظمة. (أبو النصر، ٢٠٠٨م، ص١٢٧).

ويستخلص الباحث من ذلك أن الشفافية لها صلة وثيقة بإمكانية الحصول على المعلومات ووضوح المعلومات نفسها، فلا يكتفى فقط بتقديم المعلومة بل يجب أن تكون تلك المعلومة واضحة وقابلة للفهم من المستفيد فيها أو من له علاقة بها.

ولقد حدد اللوزي (٢٠٠٢م، ص٢٤٩) النتائج المتحققة من الشفافية في الآتي:

- سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها.
- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفاعليتها في التأكد من صحة الإجراءات الإدارية.
- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز.
- ترسيخ قيم التعاون والثقة والعمل الجماعي والرقابة الذاتية والشعور بالعدالة.

٤. تقديم المصلحة العامة

المنظمات الإدارية كيانات هادفة، أي أنها وُجدت لتحقيق أهداف معينة. بل إن نوعية هذه الأهداف ميز بين المنظمات فنجد منظمات القطاع الخاص الذي يسعى بالدرجة الأولى لتحقيق الأرباح الاقتصادية، ونجد المنظمات الحكومية التي تسعى إلى تقديم خدمات عامة. فالإدارة الحكومية والتي تعني أيضاً الإدارة العامة تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقاً للتشريعات والقوانين. (النمر وآخرون، ٢٠٠٦م، ص٦-٧). فالمصلحة العامة في العمل الإداري لأي منظمة تتمثل في تلك المصلحة التي بتحقيقها تتحقق أهداف المنظمة أو جزء منها. كما أن البعض يرى أن استهدافها شرط موضوعي لمشروعية العمل الإداري. (العثيمين، ١٤٢٥هـ، ص٥٥).

ولقد وضع الإسلام ثلاثة شروط للمصلحة العامة هي (العثيمين، ١٤٢٥هـ: ص٥٢- ٥٣):

- أن تكون هذه المصلحة حقيقية وليست وهمية.
- أن تكون عامة للناس وليست مصلحة خاصة بشخص أو فرد بعينه.
- أن لا تتعارض المصلحة المنشأة مع المصالح المقررة بدليل أقوى.

وبالرغم من أن مصطلح المصلحة العامة يقابل المصلحة الخاصة أو الشخصية، إلا أن التعارض بينهما ليس بالأمر الحتمي فقد تدخل المصلحة الخاصة في تركيب المصلحة العامة باعتبارها أحد عناصرها أو مكوناتها، كذلك فإن المصلحة العامة ليست حاصل جمع المصالح

الخاصة، حيث أنه قد يحدث التعارض والتناقض بين بعض المصالح الخاصة بما لا يمكن الجمع بينها. (جمال الدين، ١٩٩٤م، ص٩٢).

وتعارض المصالح يعني الحالة التي يجد فيها الموظف العام أن مصالحة الشخصية تتغلب وتطغى على المصلحة العامة من خلال قوة تأثيرها على ممارساته الوظيفية، مما يقود إلى انتهاكات وتجاوزات لعل من أبرزها استغلال النفوذ (العثيمين، ١٤٢٥هـ، ص ٥٥-٥٦).

٥. المشاركة في اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية التي لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات. واعتبر هيربرت سايمون (Herbert Simon) اتخاذ القرارات مرادفة للإدارة فهو يرى أن الإدارة هي اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات هي الإدارة. (النمر وآخرون، ٢٠٠٦م، ص٣٤٩).

والمشاركة في اتخاذ القرارات أمر تفرضه طبيعة التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة وصعوبة إدارة المنظمات من قبل رجل واحد.

كما أن اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فرد. حيث تتمثل المشاركة في اتخاذ القرارات عند دافيد امري (David Emery) بأخذ المدير متخذ القرار بالآراء والتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسون، والتي تيسر له اتخاذ القرارات الصائبة وتضمن له في نفس الوقت حسن تنفيذها (كنعان: ١٩٨٣، ص٢٠٨). والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين، الأولى: قد تتم عن طريق التفاعل المجرد بين المرؤوس ومديره، وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة ويعرضها على رئيسه، الثانية: قد تتم عن طريق التفاعل ما بين مجموعة من المرؤوسين ومديرهم، وتلك هي الحالة حين يقوم المدير بدعوة من هم تحت أمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية ما. (مايتسون واينانسيفش، ١٩٩٩م، ص٢٧٦-٢٧٧).

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مزايا عديدة فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، كما تؤدي إلى تحقيق الثقة بين المدير وأفراد

التنظيم فهي تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين. كما تعمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم. كما تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم وخلق روح التعاون والشعور بالانتماء وزيادة كفاءتهم الإنتاجية. (النمر وآخرون، ٢٠٠٦م، ص ٣٦٣).

ولما كانت درجة الرشد في القرارات الإدارية المتخذة تتناسب مع درجة الوفرة والكفاية في المعلومات والدقة وبمدى تمثيلها للحقائق الممثلة للظاهرة محل الدراسة. (كبية، ١٤٢٠هـ، ص٩). فإن إشراك العاملين في شتى المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية كلاً حسب مجاله وتخصصه وكذلك مستواه الوظيفي في الهرم الوظيفي للمنظمة سوف يساعد في توفير المعلومات المتنوعة في التخصص والشاملة لكافة أبعاد المشكلة أو الموضوع المزمع اتخاذ القرار بشأنه.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات لهو أحد المبادئ التي ركز عليها الإسلام، بل إنه يعد الشورى ركناً من أركان الحكم والإدارة في الإسلام. قال تعالى: (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ) [الشورى: ٣٨]. وقال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِين)[آل عمران: ١٥٩]. وقال صلى الله عليه وسلم: (المستشار مؤتمن). (العميان: ٢٠٠٢م، ص٣٤).

٦. مراعاة مبدأ الجدارة:

الجدارة والكفاءة هي إحدى القيم التي تضمنها نموذج ماكس ويبر المثالي للبيروقراطية، وهي تشير إلى احترام التميز والدقة والإتقان في العمل وجودة الأداء واعتمادها كأساس لتعيين العاملين وتقدمهم الوظيفي بغض النظر عن علاقاتهم الشخصية مع رؤوسائهم ودون ضغوط وتدخلات من خارج المنظمة. (الخصاونة، ٢٠٠٩م، ص٤١) ويرى البعض أن الجدارة تعني الاستحقاق والصلاحية (فرج الله، ١٩٩٥م، ص ٨٤). أي أنها تعني استحقاق العامل لما حصل عليه من عائد أو ما كلف به من عمل استناداً لما يتمتع به من مهارات وقدرات وصفات شخصية وكذلك لما يملك من مؤهلات ولما حققه من إنجازات وظيفية فيما يناط به من مهام.

يـذكر الكبيسـي (٢٠٠٥م، ص ١٤٦)ب- مزايـا معيـار الجـدارة فـي الترقيـات بأنـه يحفـز العـاملين لبـذل الجهـد، والاهتمـام بأعمـالهم وعلاقـاتهم، ويحـثهم علـى التطـوير وتنميـة القـدرات والمعارف، ويسمح بتوظيف قدرات وطموحات العاملين لتحقيق أهدافهم من خلال الإسـهام بفاعليـة فـي تحقيـق أهـداف منظمـاتهم. كمـا أنـه يوفـق بـين مصـالح العـاملين ومصـالح المنظمـات بوضـع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، كما يلزم الرؤساء بالتقييم الدوري للعاملين للكشف مواطن الضعف والقصور لدى ضعيفي الأداء، ونقاط القوة والتميز لدى المبدعين المجتهدين.

ويرى الباحث أن الإدارة عندما تتبنـى قيمـة الجدارة، فإنهـا لا تتبناهـا بصـفة مطلقـة وتـهمش دور الأقدميـة ومـا تمثلـه مـن خبـرات تراكميـة ومعرفـة أعمـق ببيئـة المنظمـة الداخليـة ومهامهـا وأهدافها. بل عليها أن يكون هذا التبني للتغلب على عيوب الأخذ المطلق بمبدأ الأقدميـة كمعيـار أو حد للتفضيل.

فأسلوب الأقدمية بالرغم مما يحمله من عدالة ظاهريـة، ومـا قـد يحققـه مـن تفـادي المشكلات الناجمة عن الاختيار، إلا أنه يؤدي إلـى الإجحـاف بـذوي القـدرات المتميـزة وإغـلاق بـاب التنـافس، وإهدار مضمون الحافز. (فرج الله، ١٩٩٥م، ص٨٤).

كمـا أن تبنـي الإدارة لقيمـة الجـدارة دون وضـع الآليـات والإجـراءات التنفيذيـة التـي تضـمن وجود معايير دقيقة متفق عليها في جميع مستويات المنظمة، يتم بنـاء عليهـا تحديـد درجـات الجـودة والكفاءة في الأداء، سوف يقود إلى سيادة التحيز والعلاقات الشخصية في التقييم.

٢. العدالة التنظيمية

العدالة

يُعد العدل من أهم دعائم السعادة التي يسعى إليها الإنسان في حياته، وذلك ليكون مطمئناً على حقوقه، آمناً في مجتمعه. أما إذا فقد العدل من المجتمع فإن ذلك سيحيل السعادة شقاء، والأمن اضطراباً، والحق باطلاً، والباطل حقاً. (فارس، ٢٠٠٩م، ص ٢٦- ٢٧). ولقد بين كامبل (Campbell) أن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق عن غيره من المخلوقات الأخرى، ولهذا فإن هناك أشكالاً متعددة للعدالة هي: العدالة الاقتصادية، والعدالة السياسية، والعدالة الاجتماعية، والعدالة التعليمية، والعدالة الجزائية. (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤م، ص ١٣). فالعدل غاية تصبوا لتحقيقها كافة المجتمعات الإنسانية فشرعت الأنظمة وسنت القوانين في سبيل إقامة العدل بين أفرادها في كافة أوجه نشاطاتهم وتعاملاتهم.

ولأن قدرات الإنسان ومعارفه مهما زادت وتوسعت إلا إنها تبقى قاصرة عن الإحاطة بكل جوانب حياته وعن إيجاد الأنظمة التي تكفل تحقيق العدل بين كافة أفراد المجتمع وفي جميع الأوقات. كان لابد للبشرية أن يرجعوا إلى تلك التشريعات السماوية التي أوجدها الله سبحانه وتعالى فهو خالق الإنسان وهو الأعلم بمتطلبات صلاح حاله في كل زمان ومكان. فالله سبحانه وتعالى إنما أرسل الرسل، وأنزل الشرائع والأحكام، ليُقر العدل بين الناس، وليحكم به فيما بينهم، فقال تعالى: (لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ). [الحديد: ٢٥].

لقد كانت مجتمعات الجاهلية نموذجاً واقعياً لحال المجتمع في غياب العدالة. فلقد كان الناس قبل بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم يرزحون تحت صنوف الاستبداد والجور، يسلب قويهم حق ضعيفهم، ويمتهن شريفهم كرامة وضيعهم، فالسيطرة والعزة للقوي، والذل والهوان للضعيف الذي لا حول له ولا قوة. ثم بعث الله نبيه محمداً صلى الله عليه وسلم بالدين الإسلامي القويم، فأرسى مبادئ الحق، وساوى بين الناس وكفل لكل منهم حقوقه وواجباته دون تفريق بينهم. فنقل الناس من ظلال الجاهلية وظلمها إلى نور الإسلام وعدله.

إن للعدل أهمية عظيمة وقيمة كبيرة في الدين الإسلامي، بل إن أعظم وأبرز ما يدل على تلك الأهمية، أن العدل والعادل من أسماء الله عز وجل وصفاته.

وقد ورد لفظ العدل في القرآن الكريم سبعاً وعشرين مرة، وتكرر لفظ القسط بمعنى العدل ثلاثاً وعشرين مرة، وتكررت كلمة المقسطين بمعنى العادلين ثلاث مرات، وذُكر نقيض العدل وهو الظلم مائتين وتسعين مرة، وهذا التكرار لذكر العدل، والظلم في القرآن الكريم يدل على

أهمية العدل، ووجوب إقامته، والتحذير من الوقوع في الظلم وأهمية اجتنابه.(العجلاني، ١٤٢٢هـ، ص٤٢).

ولم تكن دعوة الشريعة الإسلامية وأمرها بإقامة العدل مختصة بجانب من جوانب حياة المجتمع المسلم دون الآخر أو مقتصرة على فئة من فئاته دون الأخرى، بل كانت النصوص الآمرة بالعدل سواء من الكتاب أو السنة شاملة لجميع أفراد المجتمع المسلم ولكافة نشاطاتهم وتعاملاتهم، بدءاً من الأسرة التي تمثل نواة المجتمع وانتهاءً بقمة الهرم في النظام الإسلامي وهو الحاكم والخليفة.

لقد أمرت النصوص بالعدل في تعاملات أفراد الأسرة الواحدة، فأباح الشرع للزوج التعدد بشرط العدل بين الزوجات، وأمر الرسول صلى الله عليه وسلم بالعدل بين الأبناء فقال صلى الله عليه وسلم: "اتقوا الله واعدلوا بين أولادكم".

كما أمرت الشريعة الإسلامية أي شخص يتولى أمر غيره من الناس بالعدل وحذرته من الظلم بين من تولى أمرهم فقال صلى الله عليه وسلم: (ما من أمير عشرة إلاّ وهو يؤتى به يوم القيامة مغلولاً، حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور). ولقد أثنى الرسول صلى الله عليه وسلم على الحاكم العادل وبين بأنه في مقدمة من يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله فقال صلى الله عليه وسلم: (سبعة يظلهم الله في ظله يوم لا ظل إلا ظله: الإمام العادل...).

ولم يقصر الإسلام العدل على المسلمين من أفراده بل عممه ليشمل كل الناس حتى من كانت بين المسلم وبينهم العداوة. فقال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ لِلّهِ شُهَدَاء بِالْقِسْطِ وَلاَ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلاَّ تَعْدِلُواْ اعْدِلُواْ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُواْ اللّهَ إِنَّ اللّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ). [المائدة: ٨].

إن الحضارة الإسلامية التي امتدت لقرون طويلة ورفدت العالم أجمع بكل ما هو خير وصلاح لحياتها الدنيوية والأخروية، لم تكن لتحقق الإبداع والقوة في إدارة شئون البلاد والعباد دون أن تستقي من تشريعات الإسلام نهجها ومبادئها. فالإسلام لم يكن مجرد عبادات تصل بين العبد وربه، بل كان إضافة إلى ذلك منهاج عمل ينظم حياة الأفراد وما بينهم من تعاملات.

والتاريخ الإسلامي يزخر بالشواهد الكثيرة على أن العدل كان من أحد أهم أسباب قيام الحضارة الإسلامية واستمراريتها. فهذا عمر بن الخطاب رضي الله عنه ثاني الخلفاء الراشدين، والذي كان له أثر ملموس في تطوير التنظيمات الإدارية للدولة الإسلامية في عصر صدر الإسلام، نتيجة لممارساته القيادية والإدارية، فقد نظر إلى العدل كأساس لحكمه ومن ثم ركز كثيراً على تأصيله في كل شيء (القحطاني، ١٤٢٩هـ، ص ٤٢).

ماهية العدالة التنظيمية ونظرياتها

إن الأفراد عندما يلتحقون بالمنظمات إنما يسعون لتحقيق أهداف شخصية مقابل ما يقومون به من أعمال تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمات. أي أن هناك علاقة تبادلية في المنافع بين الفرد ومنظمته، فالفرد يبادل جهوده المبذولة بما تقدمه له المنظمة من عوائد متنوعة ومختلفة.
ولقد انطلقت نظرية العدالة لأدامز (Adams,1965) من هذه العلاقات التبادلية، لتفسر دافعية الأفراد للعمل على أساس العدل والمساواة بين جهودهم وأدائهم والعوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالآخرين.

فهذه النظرية تعد إحدى النظريات المقدمة لتفسير دافعية الأفراد للعمل في المنظمات. ولقد خضعت هذه النظرية للنقد والتطوير حتى تشكل البناء المفاهيمي للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.

تقوم العدالة التنظيمية على قاعدة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، واعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة مع الآخرين (حسن، ٢٠٠٢، ص ١٢٧).

فالعدالة التنظيمية هي "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة". (البشابشه، ٢٠٠٨م، ص ٤٢٩). ويراها آخرون بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (Saal & Moore, 1993, P:106)، وهناك من يرى أن العدالة التنظيمية هي إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. (Cropanzano & Greenberg 1997, P:317)

كما أن هناك من يرى العدالة التنظيمية بأنها إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوي والتنظيمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات وفي نفس الوقت لحماية قيم المنظمات. (فرنش وجونير،٢٠٠٠م، ص ٤١٦).

ومما سبق يتضح أن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، فالإجراء التنظيمي الذي قد يدركه أحد العاملين على أنه متحيز وغير موضوعي، قد يدركه عامل آخر على أنه إجراء يتميز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التميز. (زايد، ١٩٩٥م، ص ٢٧٤).

نظرية الإنصاف (Equity Theory):

قدم (J. Stacy Adams) نظريته المعروفة باسم نظرية الإنصاف في منتصف الستينيات من القرن العشرين (١٩٦٣م-١٩٦٥م)، "ولقد حظيت النظرية في بداية عهدها بترحيب كبير إلى حد جعل بعضهم يعدها واحدة من أهم نظريات السلوك التنظيمي" (حمودة، ١٩٩٩م، ص ٢٣١).

وتفترض هذه النظرية أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس، فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد شعوراً بالتوتر. (محارمة، ٢٠٠٠م، ص٣٢٥). هذا الشعور بالتوتر يكون على شكل شعور بالذنب في حال زيادة المخرجات على المدخلات، أو على شكل شعور بالغضب في حال نقص المخرجات عن المدخلات. (زايد، ١٩٩٥م، ص٢٧٤).

ولقد اشتملت النظرية على أربعة مفاهيم أساسية هي كالتالي (درة والصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٤٠١: ٤٠٢):

- **الإنسان:**

ويعني الفرد الذي يعقد المقارنة ليشعر بالعدالة أو الظلم.

- **المرجع المقارن:**

ويعني أي فرد أو مجموعة من الأفراد أو النظام الذي يحاول الإنسان أن يقارن نفسه بهم.

فبالنسبة للأفراد فقد يكونون أشخاصاً يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الإنسان في المنظمة، وقد يكونون جيرانه أو أصدقاءه، أو زملاء المهنة ممن يكونون خارج منظمته.

وأما بالنسبة للنظام فشمل سياسات الأجور والرواتب وسياسات الإدارة نفسها ويحاول الإنسان أن يحللها ويقارن نفسه بها.

ويرى الباحث أن استعمال النظام كمرجع مقارن إنما يكون خلال فترتين زمنيتين مختلفتين أو في منظمتين مختلفتين، كأن يقارن الفرد مدخلاته ومخرجاته في ضوء نظام مطبق خلال فترة زمنية معينة، بمدخلاته ومخرجاته في ضوء النظام المعمول به في مرحلة زمنية أخرى. وتدعم عطية (٢٠٠٣م، ص١٢٧) هذا الرأي بقولها "وقد يقارن العاملون أنفسهم بالأصدقاء الجيران، الزملاء، في منظمات أخرى، أو الأعمال السابقة التي مارسوها في منظمات أخرى أو في نفس المنظمة".

- **المدخلات:**

وتعني العناصر التي يحملها الإنسان إلى العمل. ويرى الباحث أنها متعددة ومتنوعة منها ما يتعلق بالخصائص البيولوجية للشخص كالعمر والجنس، ومنها ما يكون مكتسب كالخبرة والمؤهل العلمي، ومنها ما يتعلق بطبيعة العمل كالجهد المبذول وعبء العمل.

- **المخرجات:**

وهي الأمور والنتائج التي يتحصل عليها الإنسان من عمله. ويرى الباحث أنها أيضاً متعددة ومتنوعة مثل الأجور، الترقيات، المكافآت المادية والمعنوية وغيرها.

وتمر عملية إدراك العدالة بثلاث خطوات رئيسية هي (عبد الباقي، ٢٠٠٥م، ص ١٤٢):

❖ المقارنة: حيث تم عملية المقارنة وفق خطوتين، الأولى: مقارنة ما يقدمه الموظف أو العامل من إسهامات أو جهود مقابل ما يحصل عليه من عوائد ومترتبات، والثانية: مقارنة نتيجة الخطوة الأولى (مساهمات الفرد/ عوائده) بمساهمات الآخرين وعوائدهم. (حموده، ١٩٩٩م، ص ٢٣٢).

❖ اتخاذ القرار: فالمساواة تعني الرضا والاستقرار وعدم المساواة تقود إلى حالة من عدم الرضا والتوتر.

❖ انتهاج أو اتخاذ سلوك لتخفيف حالة عدم الإنصاف أو التفاوت الحاصل في معادلة العدالة.

إن هذا السلوك الذي يتخذه الفرد لإزالة التوتر الناتج عن عدم العدالة يتخذ صوراً متعددة حددها (Adams) في الآتي (يوسف، ١٩٩٩م، ص ٩٢):

(١) زيادة مدخلاته إذا كانت أقل من مدخلات الآخرين، أو أقل من مخرجاته كزيادة إنتاجيته مثلاً.

(٢) تقليل مدخلاته إذا كانت أكبر من مدخلات الآخرين، أو أكبر من مخرجاته كتقليل إنتاجيته.

(٣) زيادة مخرجاته إذا كانت أقل من مخرجات الآخرين، أو أقل من مدخلاته كالمطالبة بالحصول على زيادة في الأجر مثلاً.

(٤) تقليل مخرجاته إذا كانت أكبر من مخرجات الآخرين، أو أكبر من مدخلاته.

(٥) تغيير مدخلات الآخرين ومخرجاتهم، أو محاولة إرغام الآخرين على ترك العمل.

(٦) تغيير الآخرين الذين يقوم بمقارنة مدخلاته ومخرجاته بهم، بمقارنة معدل مدخلاته ومخرجاته بمعدل مدخلات ومخرجات غيرهم.

(٧) الغياب عن العمل، أو ترك العمل في المنظمة بالكلية.

نظرية الحساسية للعدالة (Equity Sensitivity)

بالرغم مما قدمته نظرية العدالة من تفسيرات لفهم دافعية الأفراد في العمل، حيث "أن الأبحاث التي أجريت فيما بعد على النظرية أكدت كثيراً من مقولاتها. فدافعية العاملين تتأثر بشكل ملموس بالعوائد المطلقة والنسبية التي يحصلون عليها" (درة والصباغ، ٢٠٠٨م، ص ٤٠٣). إلاّ أن هناك انتقادات عديدة، وجهت للنظرية، تركزت حول عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية. (محارمة، ٢٠٠٠م، ص ٣٢٥).

فقد ركزت أغلب الدراسات التي تمت حول النظرية على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، وعلى الجهد أو الأداء باعتباره العامل الرئيسي في المدخلات. وقد أيدت الشواهد في كثير من الدراسات حالة الأجر الأقل من المستحق فيما انحسر التأييد بالنسبة لحالات الأجر الأعلى من المعتاد... كما أوضحت دراسات أخرى أن هناك عوامل ديموغرافية ونظم القيم قد أثرت على مدركات العدالة. (عبد الباقي، ٢٠٠٥م، ص ١٤٤). ولقد مثل الإهمال المبكر لنظرية العدالة للفروقات الفردية - ولاسيما النفسية منها- واحداً من أكثر نقاط الضعف التي ركز عليها الباحثون (حمودة، ١٩٩٩م، ص٢٣٢).

وبناء على ما سبق فقد قام العلماء بجهود مختلفة في سبيل تطوير نظرية العدالة وتحسينها من خلال سد مكامن النقص والضعف فيها. حيث وجد (Tornow 1971) أن بعض الأفراد يركزون على المساهمات إلى حد ينظرون فيه إلى بعض العوائد الوظيفية - كتوفير فرص عمل متحدية للقدرات والمهارات- كمساهمات وجهود (مدخلات) وليست عوائد. كما أن (Carrel & Dittrich) لاحظا أن إدراك العدالة يتأثر بالقيم الاجتماعية والدينية للفرد. ودرس (Vecchio 1981) تأثير النضج الأخلاقي لدى الفرد في إدراكه للعدالة، ودرس (Brockner) وآخرون تأثير تقدير الذات أو احترامها على هذه الإدراكات. (حمودة، ١٩٩٩م، ص ٢٣٢).

ويعتبر مفهوم حساسية الفرد للعدالة (Equity Sensitivity) الذي طوره (Huseman 1985) وزملاؤه، من أبرز الجهود التي أخذت في الاعتبار الفروقات الفردية والنفسية. حيث انطلق (Huseman) وزملاؤه من نظرية العدالة نفسها، فهم يرون أن اختلاف الأفراد فيما بينهم في تفضيلاتهم ورغباتهم هو السبب في اختلاف ردود فعلهم حيال إدراك العدالة أو عدم العدالة. وبناء على ذلك الاختلاف يقسم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة هي كالتالي (حمودة، ١٩٩٩م، ص٢٣٤ - ٢٣٥):

١ - المؤثرون أو الغيريون:

هم مجموعة من الأفراد يظهرون ميلاً ملحوظاً نحو العطاء في الوقت الذي لا ينتظرون فيه الكثير مقابل هذا العطاء. فهم مجموعة من الأفراد المعطائيين الذين يستمدون رضاهم من تغليب

مدخلاتهم على ما يستحقونه من عوائد مقارنة بالآخرين. وبالتالي فإنهم يكونون غير راضين في حال نقصت مدخلاتهم أو تساوت مع عوائدهم.

٢ ـ الوسطيون أو المساوون:

تمثل هذه المجموعة النمط التقليدي المفترض في نظرية العدالة، ويتبع أفرادها النهج المحدد بها. من حيث رضاهم وشعورهم بالعدالة في حالة تساوي نسب مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع نسب مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم. ويشعرون بالذنب في حالة زيادة عوائدهم على مدخلاتهم، ويشعرون بالغضب في حال نقصانها.

٣ ـ الذاتيون أو الأنانيون:

هم الأفراد الذين لديهم شعور كبير بأن العالم يجب أن يكون مديناً لهم، وأنه أياً كان ما يحصلون عليه من عوائد وعون فهو من حقهم، وبالتالي فإن لديهم إحساس قليل أو منعدم نحو الآخر، فهم آخاذون بطبيعتهم لا يرضون إلاّ في حالة كانت معادلة العدالة تميل لصالحهم.

ولتفسير الاختلاف بين هذه المجموعات يرى (Miles 1988) وزملاؤه أن هذه المجموعات تختلف فيما بينها في متغيرين أساسيين هما: مدى الرغبة في المحافظة على علاقات طيبة مع الآخرين، ومدى الرغبة في الحصول على العوائد.

كما يرى مايلز (1994) أن هذه المجموعات الثلاث لا تختلف فقط فيما بينها بخصوص حجم العوائد المفضلة مقارنة بالمساهمات، وإنما أيضاً في نوعية العوائد المفضلة لكل مجموعة. فالذاتيين لديهم تفضيل أكبر للعوائد الملموسة وذات الطبيعة العمومية مقارنة بالمؤثرين الذين ينصب اهتمامهم بشكل أكبر على الموارد ذات الطبيعة الرمزية والأكثر خصوصية مثل الشعور بالإنجاز والزهو. (حموده، ١٩٩٩م، ص٢٣٦ ـ ٢٣٧).

العدالة التنظيمية المبحوثة

لقد أثمرت جهود العلماء والباحثين في نظرية العدالة إلى بناء مفهوم العدالة التنظيمية والذي يتضمن الأبعاد الثلاثة التالية (Colquitt et al,2001, P:426-427):

١. العدالة التوزيعية (Distributive justice):

تبين مفهوم العدالة التوزيعية نتيجة للدراسات التي قام أدامز (Adams, 1965)، بإعدادها، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن الفرد لا يهتم فقط بالكمية المطلقة للمخرجات التي يحصل عليه، ولكنه يهتم أيضاً بعدالة هذه الكمية من المخرجات. ويرى أدامز (Adams) أن إحدى الطرق التي يستخدمها الأفراد في تقييم مدى عدالة كمية المخرجات التي يحصلون عليها تتمثل في حسابهم لنسبة مساهماتهم أو مدخلاتهم (مثل: المؤهل، الذكاء، الخبرة) إلى المخرجات التي يحصلون عليها، وبالتالي مقارنة تلك النسبة مع النسبة الخاصة بالشخص أو الأشخاص الآخرين،

وينجم عن هذه المقارنة إحساس لدى الفرد إما بالعدالة أو عدمها. ويتولد الإدراك بعدم العدالة عند شعور الفرد بأن نسبة مدخلاته إلى نسبة مخرجاته، مقارنة مع نسبة مدخلات الآخرين إلى مخرجاتهم غير متساوية.

٢. العدالة الإجرائية (Procedural justice):

أما مفهوم العدالة الإجرائية، فقد ظهر نتيجة لدراسة ثيبت ووالكر (Thibaut and Walker, 1975) حيث توصل الباحثان إلى أن مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقط بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين (العدالة التوزيعية)، ولكن يتأثر أيضاً بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات. ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء آرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات، ومدى قدرته على التأثير في الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات، تحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية. وقد وجدت دراسة كل من ليفنثال (Leventhal, 1980) وليفنثال وكاروزا وفراى (Leventhal, Karuza, and Fry, 1980) أن مدى إدراك الفرد للعدالة الإجرائية يتحدد وفقاً للشروط التالية:

- ❖ أن يتم تطبيق الإجراءات بشكل ثابت ومستمر على الجميع دون استثناء.
- ❖ أن تكون الإجراءات خالية من التحيز.
- ❖ أن يتم اتخاذ القرارات بناء على معلومات دقيقة وموضوعية.
- ❖ أن تتوافر آلية لأغراض تصحيح القرارات الخاطئة.
- ❖ أن يتم الالتزام بالمعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات.
- ❖ أن تؤخذ في الاعتبار جميع آراء الجماعات المتأثرة بالقرار.

٣. العدالة التفاعلية (Interactional justice):

اتضح مفهوم العدالة التفاعلية نتيجة لدراسة بايس وموج (Bies and Moag 1986)، حيث أبرزت هذه الدراسة أهمية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات على مدى إدراكهم للعدالة التفاعلية وقد توصلت دراسة بايس وموج (Bies and Moag) إلى أن إدراك العاملين للعدالة التفاعلية تتحدد بناء على أربعة عوامل:

- ❖ مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- ❖ مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- ❖ مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- ❖ مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللياقة في تعامله مع العاملين (عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية).

ومن الناحية العملية، فقد تمت دراسة تلك المحددات الأربعة للعدالة التفاعلية على أساس بعدين رئيسيين هما الحساسية والتفسير. وتعكس الحساسية مدى مراعاة ممثلي التنظيم لمشاعر العاملين لديهم وحفاظهم على كرامتهم. أما التفسير، فإنه يعكس مدى تزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والهامة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية.

أهمية العدالة التنظيمية:

إن العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة والفاعلة في المنظمات على اختلاف أهدافها وأنواعها. فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها.

ويمكن النظر إلى العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية المهمة ذات التأثر المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جهة، وعلى أداء المنظمات من جهة أخرى. (زايد، ١٩٩٥م، ص ٢٧٠).

ويؤكد جرينبرغ (Greenberg, 1990: p400) أن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين، نظراً لأن العدالة تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستوى الوظيفي والمستوى الإنساني.

وقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي، فالموظف الذي يشعر بالعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل بعد من أبعادها بشكل خاص يكون مستوى ولائه مرتفعاً مقارنة بالموظف الذي يشعر بعدم العدالة. (محارمة، ٢٠٠٠م، ص ٣٢٦).

كما أن العديد من الدراسات قد توصلت إلى أن الإحساس بعدم العدالة يؤدي إلى انخفاض مستوى كل من الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، التعاون مع الآخرين، وسلوك المواطنة التنظيمية، الأداء الوظيفي، كما أنه يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمل، الشكاوى، الصراع، وضغوط العمل. (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣م، ص٨٢).

كما تؤثر العدالة التنظيمية وبشكل خاص عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وإن كان هذا التأثير يختلف حسب الأهمية النسبية للقيم الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، فإذا زادت أهمية القيم الاقتصادية كان تأثير العدالة التوزيعية أكبر، أما إذا زادت أهمية القيم الاجتماعية كان تأثير العدالة التوزيعية على سلوك العاملين أقل أهمية. (أحمد، ٢٠٠٧م، ص٤٤).

وتبرز أهمية العدالة التنظيمية حينما يراها البعض أداة إدارية فاعلة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة والذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لذلك من خلال بناء

جسور الثقة بين العاملين والإدارة من ناحية وبين العاملين وبعضهم البعض من ناحية أخرى (ديسلر، ٢٠٠٨م، ص٣٦٢).

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية تعتبر مؤشراً مهماً للإدارة حول فاعلية نظم المكافآت والحوافز المطبق في المنظمة، فكما يذكر عبد الباقي (٢٠٠٥م، ص ١٤٥) أن القرار المتعلق بالإنصاف لا يتم وفق أسس شخصية بل وفق مقارنات مع الغير، وبالتالي ليس من المهم حجم العوائد الذي يحصل عليها الموظف فقط بل مقارنة حجم تلك العوائد بعوائد الآخرين.

ويمكن إيجاز أهم المؤشرات والدلائل التي تبرز أهمية العدالة التنظيمية في حقل الإدارة في الآتي (الفهداوي والقطاونة، ٢٠٠٤م:ص ١٥-١٦):

- ❖ إن العدالة التنظيمية، توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعتبر العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً هاماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به المنظمة.
- ❖ إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وترفد حالات النسبية في القرار بمعالم توضيحه واستجابات سلوكية، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعداً هاماً يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، كما يتحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.
- ❖ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ❖ إن العدالة التنظيمية، تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
- ❖ إن العدالة التنظيمية، تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات.
- ❖ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدلل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.



٣. العلاقة بين القيم التنظيمية والعدالة التنظيمية

القيم في الكيان الإداري جزء لا يتجزأ من عنصرين هما: السلوك الإنساني داخل المنظمة، وثقافة المنظمة. (العتيبي، ٢٠٠٩م، ص٥). فتصرفات الموظف وسلوكياته هي انعكاس لما يؤمن به من قيم. كما أن فلسفة الإدارة ورؤيتها لأهداف المنظمة وأساليب تحقيقها هي نتاج لمنظومة القيم التي تتبناها المنظمة وتعمل في ضوئها والتي تمثل خصائصها الداخلية وقد تنعكس بشكل أو بآخر على أنظمتها ولوائحها وإجراءات العمل فيها بل وعلى تصميم هياكلها التنظيمية ووظائفها ولما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بإدراك الأفراد لمدخلاتهم ومخرجاتهم مقارنة بالآخرين. أي أنها مرتبطة بالإدراك، الذي يقول عنه الشثري (٢٠١٠م، ص ١٩) بأنه عملية ينظم من خلالها الأفراد انطباعاتهم الحسية عن البيئة من حولهم، ويفسرونها من أجل اكسابها المعاني، وما يدركه الناس قد يختلف عن العالم الموضوعي، وهناك عوامل عديدة تشكل إدراك الناس لعالمهم. هذه العوامل قد تتعلق بالشخص القائم بالإدراك أو الشيء المدرك أو السياق والموقف الذي يتم فيه الإدراك.

ولما كانت القيم إحدى موجهات السلوك الإنساني وتستخدم لتفسير الدافعية لدى الأفراد، وهي أيضاً تؤثر في عملية الإدراك، بالإضافة إلى أن القيم التي يؤمن بها الفرد تؤثر في مدى إدراكه، فنحن لا نرى في الأشياء عادة إلاّ ما يتفق وميولنا واتجاهاتنا وقيمنا وحاجاتنا النفسية. (عبد الرحيم، ٢٠٠٩م، ص١٩٥)، فإنها ترتبط بإدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وبسلوكياتهم الناشئة عنها، ويدلل زايد (٢٠٠٦م، ص١٩) على ذلك فيذكر أنه إذا زادت أهمية القيم الاقتصادية بالنسبة للعاملين فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون له الأثر الأكبر في سلوكهم، أما إذا زادت قيمهم الاجتماعية فإن الإحساس بعدالة التوزيع سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوك العاملين.

أما عن تأثير القيم التنظيمية على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية عن طريق القرارات التي تتخذها الإدارة تحت تأثير عوامل متعدد من أهمها القيم. فإن الإدارة تؤدي دوراً رئيساً في تحديد أطراف المعادلة الحسابية التي تتم بناء عليها عملية المقارنة التي يقوم بها العاملون لإدراك العدالة التنظيمية من عدمه.

فالإدارة هي المسؤولة عن توزيع المهام والواجبات على العاملين وهي تمثل عبء العمل الذي يعد جوهر مدخلات العاملين، كما أنها تقوم بعمليات تقييم الأداء للعاملين، وهي أيضاً تؤدي دوراً حيوياً في تحديد المخرجات التي يحصل عليها العاملون فهي تملك صلاحيات منح العديد من العوائد المادية والمعنوية.

وحيث أن دور الإدارة في المنظمات الحكومية يكاد يكون معدوماً في تحديد رواتب العاملين بها، إلا أن دورها يبرز في توزيع العوائد الأخرى سواء كانت مادية كالمكافآت التي تأخذ أشكالاً مختلفة كالإنتدابات أو بدل خارج دوام أو ما شابه ذلك؛ وكذلك المكافآت المعنوية كالشكر والثناء والأوسمة التقديرية، أو العوائد الأخرى كالترقية أو تولي المناصب المهمة والقيادية، وفي بعض المنظمات يعد ترشيح الموظف لدورات تدريبية معينة جزء من العوائد.

والعلاقة النظرية بين القيم التنظيمية التي تم اختيارها من قبل الباحث وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية تعكسها الأدبيات والدراسات السابقة ويذكر الباحث هنا أمثلة عليها:

- قام ماسلين (Maslyn, 1991) بدراسة شملت أربع مؤسسات أمريكية لمعرفة أثر العلاقات بين المدراء والعاملين على مستويات العدالة التنظيمية. حيث افترضت علاقة إيجابية بين عدالة الإجراءات والتعاملات من جهة وبين طبيعة العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين من جهة أخرى وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر متبادل بين كل من العدالة التنظيمية والعلاقات بين المدراء والعاملين، كما أن العلاقات بين المدراء والعاملين كانت أكثر تأثيراً على العدالة التنظيمية. (محارمة، ٢٠٠٠م، ص ٣٢٩ - ٣٣٠).

ويعتقد الباحث أن سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المنظمة له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية حيث أن الإدارة ستراعي حقوق ورغبات العاملين وظروفهم دون الإضرار بأهداف المنظمة وبالتالي سوف يكون توزيعها لعبء العمل عليهم متناسباً مع قدرات ومهارات كل واحد فيهم، كذلك فإنها سوف تحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم عن طريق توزيع العوائد التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

كما أن إحساس العاملين بعدالة الإجراءات يتوقف إلى حد كبير على قدرة المدير على التواصل مع العاملين بما يسمح لهم بنقل أفكارهم ومشاكلهم بكل حرية (محارمة، ٢٠٠٠م، ص٣٣١).

- إن السلوك غير الموضوعي الذي تتبناه الإدارة يؤدي إلى تزايد درجات عدم التأكد لدى المرؤوسين من جهات عدة. فمن جهة عدم تأكده من علاقته برئيسه، ومن جهة أخرى عدم تأكده من أن جهوده تحقق الأداء أو النتائج المطلوبة، ومن جهة ثالثة عدم تأكده أنه في حال تحقيق النتائج المطلوبة سيحصل على العوائد المرغوبة. (الدعيج وحموده، ١٩٩٨م، ص٣٠٤).

ومتى ما كانت نتائج تقيم الأداء ترتبط بشكل أساس بالجهود التي يبذلها العاملون وليس بأي شيء آخر فإن ذلك يزيد من الثقة في نظم تقييم الأداء (محارمة، ٢٠٠٠م، ص ٣٣٠). وكذلك يؤدي إلى الشعور بالعدالة والرضا. (يوسف، ١٩٩٩م، ص ٢٧١).

- وترتبط الشفافية بوضوح الإجراءات وتوفر المعلومات للمحتاج لها دون قيود، فالشفافية تزيد من إدراكات العاملين للعدالة التنظيمية لأنها توفر لهم المعلومات عن نظم تقييم الأداء وإجراءاتها، وكذلك توفر الرقابة على متخذي القرارات في الإدارة وبالتالي عدم انحرافهم عن معايير العدل والإنصاف كما أنها تدعم شرعية قراراتهم وتعتبر الشفافية والإفصاح من المبادئ المهمة التي يجب تفعيلها إذا ما أرادت المنظمة تحقيق درجة عالية من العدالة. (زايد، ٢٠٠٦م، ص ٢٤).

- ومعلوم أن الأفراد بالتحاقهم بالعمل في المنظمات إنما يسعون لتحقيق أهداف شخصية مقابل العمل لتحقيق أهداف المنظمة. وإذا كانت الإدارة تتبنى الفكر الذي يقدم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة المتمثلة في أهداف المنظمة، فإن ذلك سوف يؤدي للصراع بين العاملين والإدارة نظراً لتباين المصالح وتعارضها مما يقود إلى شعور بعدم عدالة المدراء ومتخذي القرارات لتقديمهم مصالحهم الشخصية ومن أمثلة ذلك تقييم المدير لموظفين مرتفعي الكفاءة تقييماً أقل خوفاً من فقدهم كنتيجة للترقية.

كذلك قد يلجأ المدير رغبة في انجاز الأعمال المكلفة بها وحدته بسرعة ودقة حتى يحظى بفرص الترقي والتقدير من المستويات الأعلى، إلى تركيز الاعتماد على موظفين بعينهم دون تقديم ما يميزهم من حوافز، بل قد يحرمهم من بعض الميزات كالتمتع بوقت أطول في الإجازات، وذلك حتى لا يختل أو يحصل التقصير في عمل إدارته وبالتالي يتعرض للمساءلة.

- وتبرز العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدراك العدالة التنظيمية في أن مشاركة العاملين في صياغة ووضع الأنظمة واللوائح وكافة القرارات التي تتعلق بإجراءات توزيع المهام والأعمال وكذلك العوائد. يوفر لهم المعلومات عن الظروف والمبررات التي صاحبت قرارات تكليفهم بالأعمال أو توزيع العوائد عليهم، وبالتالي تجد لديهم قبولاً وموافقة، ويعملون على تنفيذ تلك القرارات.

ويقول ديفيد أمري (Darid Emery) بهذا الصدد، إن المدير يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين من جهة ومصالح التنظيم من جهة أخرى من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وإن إمكانية تحقيق ذلك لا تتأتى إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ الرئيس الإداري بالآراء والتوصيات. (كنعان، ١٩٨٣م، ص ٢٠٨).

- وأخيراً فإن الجدارة والكفاءة مقابل الأقدمية معياران يتجاذبان الإدارة في استخدام أحدهما عند تطبيق إجراءاتها بحق العاملين لديها. وإن استخدام الإدارة لمعيار الجدارة المدعم بالمعايير الدقيقة التي تضمن تطبيقه بشكل رشيد وموضوعي، قد يخلق لدى العاملين شعوراً بالعدالة لأنه بناء على ما يقدمه الفرد من جهود وقدرات ومهارات في أدائه سوف يتحصل على العوائد. أما معيار الأقدمية فإنه لا يفرق بين جهود العاملين ومدخلاتهم حيث يعتمد على المدة الزمنية لالتحاق الموظف بالوظيفة مما يجعل العاملين المجدين أو المتميزين لا يرضون عن عدالة الإدارة وبالتالي ستقل روحهم المعنوية ويضعف أدائهم.

٤- نبذة عن المديرية العامة للجوازات

المراحل التاريخية للجوازات

منذ توحيد المملكة العربية السعودية على يد المغفور له الملك عبد العزيز ومن ثم بروزها على الصعيد الدولي تطلب ذلك إقامة العلاقات السياسية والاقتصادية وممارسة الأنشطة التجارية والاجتماعية وخلافها مع دول وشعوب العالم على مستوى القطاع العام والخاص فضلاً عن قدوم أعداد كبيرة في كل سنه من مختلف أنحاء العام لأداء الحج والعمرة كل ذلك أدى إلى ضرورة إيجاد الجهاز المختص بشئون الجوازات والسفر والإقامة لتنظيم سفر وقدوم المواطنين والأجانب كما أدى في الوقت نفسه إلى إيجاد الأنظمة والتعليمات المنظمة لهذه العمليات في إطار أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئ القانون الدولي ولأهمية مثل هذا أسندت أعمال الجوازات إلى المديرية العامة للشرطة عند إنشائها عام ١٣٤٣هـ والتي تتولى جميع مسئوليات الأمن العام بما في ذلك أعمال الجوازات والإقامة وكان مقرها العاصمة المقدسة مكة المكرمة وترتبط بنائب الملك في الحجاز.

- وفي عام ١٣٤٨هـ صدر نظام جوازات السفر بقرار مجلس الشورى رقم ٣٤٤وتاريخ ١٣٤٨/١١/١٧هـ وقد تضمن هذا النظام أحكام الدخول والخروج للمواطنين وكيفية إصدار الجوازات لهم وكذلك أحكام دخول الأجانب ومغادرتهم٠وبتاريخ ١٣٥٣/١٠/٢٠هـ صدر قرار مجلس الشورى رقم١٧٨بشأن نظام الهوية.
- صدر بعد ذلك نظام للإقامة وكان ذلك عام ١٣٥٦هـ بالأمر السامي رقم ١٢/٣/٥٧وتاريخ ١٣٥٦/٨/١٢هـ .
- وفي عام ١٣٥٨هـ صدر نظام الجوازات السفرية بالأمر السامي الكريم رقم ١٢/٣/١٧وتاريخ١٣٥٨/١/١٩هـ وأصبحت وثائق السفر السعودية محكومة في إصدارها وتجديدها وإلغائها وفقدها وكل ما يتعلق بها بموجب هذا النظام والذي لازال معمول به مع إدخال بعض التعديلات على بعض أحكامه وإلغاء بعضها.

هذا وقد ظلت أعمال الجوازات تمارس ضمن جهاز الشرطة حتى صدور الأمر السامي الكريم رقم٣٥٩٤بتاريخ١٣٦٩/٣/٢٩هـ بالمصادقة على نظام مديرية الأمن العام الذي اشتمل على تشكيل مديرية الأمن العام فارتبطت أعمال الجوازات والجنسية بالأمن العام واستمر الحال على هذا النحو حتى صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥٧١في١٣٨٠/١١/٥هـ الذي تم بموجبة فصل أعمال الجوازات والجنسية عن الأمن العام تحت مسمى (المديرية العامة للجوازات والجنسية)وسبق هذا القرار انه في عام ١٣٧١هـ صدر نظام جديد للإقامة(المعمول به حالياً)بموجب التصديق الملكي العالي رقم١٣٣٧/٢/١٧ وتاريخ١٣٧١/٩/١١هـ وفي عام ١٣٩١هـ

صدر القرار الوزاري رقم ٩٠/ص وتاريخ ١٣٩١/١٠/٢٤هـ القاضي بالبدء في تنفيذ المرحلة الأولى لمشروع عسكرة الجوازات اعتباراً من بداية السنة المالية ١٣٩٣/١٣٩٢هـ .

- في العام نفسه (١٣٩٣هـ)صدر أيضاً قرار مجلس الوزراء رقم ١٠٠١وتاريخ٩-١٣٩١/١١/١٠هـ بتعيين وكيل مساعد لوزارة الداخلية لشئون الجوازات والجنسية .
- وفي عام ١٣٩٣هـ صدر القرار الوزاري رقم ١١٩٥وتاريخ ١٣٩٣/٥/١٠هـ القاضي بتنظيم أعمال معهد الجوازات وإجراءات سير العمل فيه وتركيز مهمته في إعداد وتدريب القوى البشرية وتأهيلها عسكرياً ومسلكياً وفنياً للقيام بأعمال الجوازات المختلفة.
- في عام ١٣٩٥هـ صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٨٩٤وتاريخ ١٣٩٥/٧/٢٧هـ القاضي بتعيين وكيل لوزارة الداخلية للجوازات والأحوال المدنية وعلية فقد صدرت القرار الوزاري رقم ١٠٣٩/ت وتاريخ ١٣٩٥/١٠/٩هـ القاضي بتحويل المديرية العامة للجوازات والجنسية إلى وكالة باسم وكالة وزارة الداخلية للجوازات والأحوال المدنية وقد فوض وكيلها الصلاحيات اللازمة للقيام بمهامه وذلك بموجب القرار الوزاري رقم ٣٦٠/ز وتاريخ١٣٩٥/١٢/١٢هـ .

ونظراً لأن طبيعة أعمال الجوازات تختلف عن طبيعة إعمال الأحوال المدنية فالأحوال المدنية أعمالها تتعلق بالمواطنين السعوديين فقط وذلك فيما يخص بتسجيل رعويتهم ومنحهم حفائظ النفوس لإثبات جنسيتهم السعودية وكذلك تسجيل الوقائع المدنية للمواطنين وغيرهم من ولادة ووفاة، وإضافة،وغيرها.

أما المهام التي تقوم بها الجوازات فإنها تختص بتنظيم وضبط شئون السفر الخاصة بالمواطنين والأجانب فتمنح وثائق السفر اللازمة لتأمين تنقلاتهم من والى المملكة وإقامتهم بموجبها في الدول الأجنبية وتسجيل مغادرتهم وقدومهم ... أما ما يخص الأجانب فأنها تقوم بتنظيم وضبط شئونهم من دخول واستقبال وتنظيم حركة إقامتهم الوقتية في المملكة سواء كانت هذه الإقامة للعمل أو للزيارة أو لأداء مناسك الحج والعمرة ومراقبة وضعهم النظامي في المملكة ومنحهم تأشيرات السفر اللازمة وتسجيل قدومهم ومغادرتهم وهذه المهام ذات طبيعة خاصة لعلاقتها الكبيرة بالأمن الداخلي

لذا فقد صدر الأمر السامي الكريم رقم ٢١٦٣٣وتاريخ١٤٠٢/٩/١٥هـ بالموافقة على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم ٤/٣في١٤٠٢/٧/١٥هـ القاضي بفصل قطاع الجوازات عن وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية واستقلاله في قطاع مستقل اعتباراً من١٤٠٣/٧/١هـ تحت مسمى المديرية العامة للجوازات ترتبط مباشرة بصاحب السمو الملكي وزير الداخلية وصاحب السمو الملكي نائب وزير الداخلية عن طريق مديرها العام الذي فوض الصلاحيات اللازمة للقيام

بمهامه بموجب القرار الوزاري رقم٢٠٤٢/د في ١٤٠٣/٧/١٣هـ وما تلاه من قرارات في هذا الشأن واعتباراً من ذلك أعيد تشكيل قطاع الجوازات وتنظيمه إدارياً وجغرافياً ونوعياً كما تم إعداد الهيكل التنظيمي لجهاز الجوازات وفقاً لذلك.

مهام المديرية العامة للجوازات

تضطلع المديرية العامة للجوازات بالعديد من المهام والأعمال التي تخدم المواطن السعودي والمقيم الأجنبي سواء كان زائراً أو مقيماً إقامة طويلة ومن أبرز تلك المهام التالي:

١. استقبال طلبات الحصول على جوازات سفر سعودية عن طريق إدارات الجوازات في المملكة وإصدارها لمن تتوفر فيهم الشروط النظامية .
٢. تنظيم سفر المواطنين السعوديين إلى خارج المملكة وإنهاء إجراءات مغادرتهم وقدومهم عن طريق المطارات والموانئ البحرية والمنافذ البرية
٣. تنظيم قدوم الوافدين إلى المملكة ودخولهم إليها بالصورة النظامية وأنهم يحملون جوازات سفر نظامية وسارية المفعول وحاصلون على تأشيرات دخول حسب الغرض القادمون من أجله من سفارات المملكة في الخارج وإنهاء إجراءات دخولهم وخروجهم بعد التأكد من توفر الشروط النظامية .
٤. منح رخص الإقامة للوافدين الذين ألزم نظام الإقامة ضرورة حصولهم على رخص الإقامة كالقادمين بقصد العمل .
٥. استقبال طلبات الحصول على تأشيرات الخروج النهائي وتأشيرات الخروج والعودة للوافدين المقيمين في المملكة ومنحها لهم بعد استكمال شروطها المقررة .
٦. استقبال ضيوف الرحمن من حجاج بيت الله الحرام القادمين من خارج المملكة خلال كل موسم حج وإنهاء إجراءات دخولهم عبر منافذ المملكة البرية أو البحرية أو الجوية، وكذلك إنهاء إجراءات خروجهم بعد أداء مناسك الحج وتعقب سفر المتخلفين منهم.
٧. مراقبة سلامة أوضاع الوافدين سواءً المقيمين بموجب أحكام نظام الإقامة أو القادمين بموجب تأشيرات دخول لفترات محدودة كالقادمين للحج أو العمرة أو الزيارة ونحو ذلك وتطبيق أحكام نظام الإقامة والتعليمات الملحقة به بشأن المخالفين له.
٨. مكافحة أعمال التزوير واستعمال الوثائق والمستندات المزورة والعمل على تطوير جوازات السفر ووثائق الإقامة وتأشيرات السفر بما يحد من تزويرها.
٩. تطبيق نظام وثائق السفر الصادر بالأمر السامي الكريم رقم م/٢٤ وتاريخ ١٤٢١/٥/٢٨هـ واللائحة التنفيذية له الصادرة بقرار صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رقم ٧/ و ز وتاريخ ١٤٢٢/٩/٢٣هـ .

١٠. تطبيـق نظـام الإقامـة الصـادر بـالأمر السـامي الكـريم رقـم ١٣٣٧/٢٥/٢/١٧ وتـاريخ ١٣٧١/٩/١١هـ والتعليمات الملحقة به.

١١. التصدي للفئات الممنوعة من السفر من المملكة وترقب الفئات الممنوعة من دخول المملكة والقيام بعمل الإجراءات اللازمة بشأنهم.

١٢. إعـــداد النشـــرات الإحصـــائية الخاصـــة بأعمـــال الجـــوازات المختلفـــة. (http://www.gdp.gov.sa)

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد

تعد الدراسات السابقة رافداً مهماً ورئيساً في دعم الباحث في توجيه بحثه ودراسته التوجيه العلمي الصحيح والمدروس نحو صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتفسير ومقارنة نتائجها فهي تمثل نقطة البدء التي تضمن أن ينطلق منها الباحث من حيث انتهى الآخرون. وقد قام الباحث باستعراض لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، حيث قسم تلك الدراسات إلى محورين: تناول في المحور الأول الدراسات الخاصة بالقيم التنظيمية، وتناول في المحور الثاني الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية، مرتبة وفقاً لحداثتها ثم الأقدم، ثم قام بالتعليق على تلك الدراسات مستعرضاً أوجه الشبه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

١- الدراسات الخاصة بالقيم التنظيمية

دراسة العلياني (١٤٢٩هـ) بعنوان (ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية (العلم، الأمانة، العدل، الشورى، اللين، التسامح، القوة، الحكمة، القدوة الحسنة، الإبداع) لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة (بلقرن) من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية تعزى للمؤهل العلمي ونوع المؤهل وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمتضمن تصميم استبانة لغرض جمع بيانات الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في محافظة (بلقرن) والبالغ عددهم (٩٧٥) معلماً، وتم اختيار عينة عشوائية تمثل نسبة (٤٠%) من مجتمع الدراسة وقد بلغ حجمها (٣٨٣) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة (بلقرن) من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية، وجاء ترتيب القيم الإدارية الإسلامية حسب توافرها على النحو التالي: (الأمانة، اللين، التسامح، القدوة الحسنة، القوة، العدل، الحكمة، العلم، الإبداع، الشورى).

(٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية تعزى لمتغيرات (نوع المؤهل، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

(٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

دراسة الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩م) بعنوان (القيم البيروقراطية لدى العاملين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها وهل هناك فروق إحصائية تجاه محاور الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي ومدة الخدمة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وقد تكون مجتمع الدراسة الذي يمثل أيضاً عينة الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة مؤتة والبالغ عددهم (١٥٠) شخصاً.

توصلت الدراسة إلى أن تقديرات المبحوثين على مقياس القيم البيروقراطية كانت مرتفعة، كما أن تقديراتهم للأداء الوظيفي كانت مرتفعة، وكانت الفروق في القيم البيروقراطية دالة إحصائياً، وتعزى لصالح (مساعد المدير) الذي تكون مدة خدمته أكثر (١٦) سنة، وفي الأداء الوظيفي تعزى لصالح (مدير الدائرة) الذي تكون مدة خدمته أقل من (١٠) سنوات، وأن العلاقة بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي دالة إحصائياً وبلغت (٠.٧٥).

دراسة الخصاونة (٢٠٠٩م) بعنوان (الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر العاملين الحكوميين) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التوافق والتناغم بين القيم البيروقراطية (الجدارة والكفاءة، الموضوعية، الرسمية في العلاقات، الانضباط وإطاعة الرؤساء، خضوع المصلحة الشخصية للموظف لصالح العمل، الوقت، الأقدمية) والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام الاستبانة والمعدة في دراسة سابقة وطبقت على المجتمع الأردني كأداة لجمع بياناتها. حيث تم توزيعها على المتدربين المشاركين في (١٧) برنامجاً تدريبياً تم تنفيذها من قبل معهد التنمية الإدارية في دبي والبالغ عددهم (٣٠٠) متدرباً.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) هناك مستوى متوسط من الانسجام والتناغم بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية السائدة في دولة الإمارات العربية المتحدة. كما أن هناك مستوى متوسط من الانسجام

بين كل قيمة من القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية باستثناء قيمة الوقت، والتي أظهر تقدير المبحوثين أن مستوى انسجام هذه القيمة مع القيم الاجتماعية هو مستوى عالي.

(٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تقديرات المبحوثين لمدى الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، الأقدمية، العمر، الجنس، الرتبة)

(٣) يؤثر المستوى الإداري للوظيفة التي يشغلها المبحوث على تقديره على حجم الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية.

دراسة الأحمدي (٢٠٠٧م) بعنوان (إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية القيم الشخصية (الفكرية، الاقتصادية، الجمالية، الاجتماعية، الدينية، السياسية)، والتنظيمية (الاهتمام بالعاملين، الثقة المتبادلة، المشاركة في صنع القرار، الفريق، العدالة، الشفافية، الإبداع، التغيير) في الجامعات الحكومية السعودية المبحوثة وعلى مستوى فاعلية رؤساء الأقسام في تلك الجامعات وتحليل علاقة الارتباط بين القيم الشخصية والتنظيمية وبين فاعلية رؤساء الأقسام، مع تحديد دور القيم الشخصية والتنظيمية في تلك الفاعلية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في (٨) جامعات حكومية سعودية، وبلغت العينة (٣٦٣) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

(١) كان ترتيب القيم الشخصية على النحو التالي (القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية، الاقتصادية).

(٢) كان ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي (قيمة الفريق، التغيير، الشفافية، الاهتمام بالعاملين، الثقة المتبادلة، الإبداع، العدالة، المشاركة في صنع القرارات).

(٣) وجود تصورات عالية لدى أفراد العينة عن مستوى فاعليتهم.

(٤) وجود إسهام للقيم (الدينية والاجتماعية، والفكرية) في فاعلية رؤساء الأقسام.

(٥) وجود إسهام لقيم (الفريق، الاهتمام بالعاملين، العدالة، الإبداع، الثقة) في فاعلية رؤساء الأقسام.

دراسة الحوامدة والتويجر (٢٠٠٥م) بعنوان (أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية) هدفت الدراسة إلى استطلاع أثر القيم الشخصية (الفكرية، الاقتصادية، الجمالية، الاجتماعية، الدينية، والسياسية) والتنظيمية (قيم الفريق، التغيير، الشفافية،

الاهتمام بالعاملين، الثقة المتبادلة، الإبداع، العدالة، قيم المشاركة في صنع القرارات) في فاعلية المديرين (الشخصية، الإدارية، والظاهرة) في الوزارات الأردنية وتقديم التوصيات التي تهدف إلى تنمية القيم ذات الأثر الإيجابي في فاعلية المديرين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الميداني، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في مراكز الوزارات الأردنية والبالغ عددهم (٥٨٠) مديراً، وتم أخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (٤٦٤) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها:

(١) هناك تصورات لدى أفراد مجتمع الدراسة تشير إلى وجود نظام للقيم الشخصية في الوزارات الأردنية يتصف بالرسوخ بدرجة عالية، وتصورات بدرجة متوسطة حول انتشار القيم التنظيمية، وتصورات مرتفعة حول مستوى فاعليتهم.

(٢) هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية في فاعلية المديرين بصورة مجتمعة وفي فاعليتهم الشخصية والإدارية والظاهرة بصورة منفردة، بمعنى أن قيم المديرين الشخصية تنعكس على فاعليتهم في أدائهم لمهامهم.

(٣) هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في فاعلية المديرين بصورة مجتمعة وفي فاعليتهم الشخصية والإدارية والظاهرة بصورة منفردة، بمعنى أن القيم السائدة في مراكز الوزارات الأردنية تنعكس على فاعلية المديرين أثناء أدائهم لمهامهم.

(٤) أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه القيم من خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيه المديرين نحو القيام بتصرفات وسلوكيات من شأنها زيادة فاعليتهم التي تعد جزءاً من فاعلية المنظمة ككل.

دراسة الهيتي (٢٠٠٥م) بعنوان (تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيم الثقافية الفردية (العمل، الوقت، الطموح والثقة بالنفس، التطوير والتغيير، التعاون، الإنجاز) والقيم الثقافية التنظيمية (الدعم والتشجيع، الهدفية، الانضباط، النمط الحر) في الأداء الفردي المدرك لدى العمالة الأردنية والعمالة الصينية، وكذلك تحديد الفروق الإحصائية بين أولوية القيم لدى العمالة الأردنية والصينية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مصانع مدينة الحسين بن عبد الله الثاني والبالغ عددهم (٣٩٦٥) عامل منهم (٢٢٠٠) أردني و (١٧٦٥) صيني، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (٧٩٣) مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) هناك تأثير للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و (القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، حيث أن القيم كانت دالة إحصائياً بشكل جزئي بالنسبة (للقيم الثقافية التنظيمية)، بينما كانت دالة إحصائياً بالنسبة (للقيم الثقافية الفردية) وذلك في بيانات العمالة الوطنية، أما في بيانات العمالة الصينية فقد كانت القيم دالة إحصائياً بشكل جزئي بالنسبة (للقيم الثقافية الفردية) بينما كانت دالة إحصائياً بالنسبة (للقيم الثقافية التنظيمية) .

(٢) هناك فروق إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

(٣) وجود فروق ذلت دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية ومتغيرات الدارسة مما يشير إلى دورها في تشكيل جانب من المكونات القيمية والثقافية لمجتمع الدراسة.

دراسة الفهداوي والحوامدة (٢٠٠٣م) بعنوان: التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق)هدفت الدراسة إلى تحليل فضيلة التقوى على مستوى المفهوم الشرعي، والأبعاد الملازمة لها، بوصفها مدخلاً إسلامياً للإدارة المعاصرة، والتعرف على مدى تحلي العاملين في المنظمات الإدارية المعاصرة بفضيلة قيمة التقوى وأبعادها الدالة عليها، ومعرفة مدى تأثير تلك الأبعاد (تحمل المسؤولية، المصلحة العامة، الرقابة الذاتية، القدوة الإدارية الحسنة، التعاون) على الولاء التنظيمي وبناء الفريق في المنظمات وعند العاملين فيها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مراكز الدوائر الحكومية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية العامة ضمن محافظات جنوب المملكة الأردنية الهاشمية (الطفيلة، الكرك، معان) وقد بلغ عددهم (١٠٨٠) موظفاً، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (٦٥٠) موظفاً.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

(١) لقد جاءت إجابات المبحوثين حول متغير فضيلة التقوى الإسلامية، مرتفعة وإيجابية، في حين كان مستوى الولاء التنظيمي لديهم مرتفعاً، أما ميل المبحوثين تجاه مستوى بناء الفريق فقد كان متدنياً.

(٢) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التقوى والولاء التنظيمي، كما يرتبط كل بعد من أبعاد التقوى على حده بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير الولاء التنظيمي.

(٣) وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين فضيلة التقوى كمتغير مستقل، وبين متغير بناء الفريق كمتغير تابع، كما يرتبط كل بعد من أبعاد التقوى على حده بعلاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير بناء الفريق.

دراسة عبدالله (٢٠٠٠م) بعنوان (القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي) هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية (قيم الهدف الرشيد، قيم العلاقات الإنسانية، قيم النظام المفتوح، قيم العمليات الداخلية) والتي يعتنقها المديرون في الجهاز الحكومي القطري وبيان العلاقة التي تربط تلك القيم بالأداء الوظيفي للمديرين. وكذلك العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين وأدائهم الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدي ونواب المدراء ورؤساء الأقسام وشاغلي الوظائف القيادية في (٢٠) جهاز حكومي في دولة قطر والبالغ عددهم (٥٩٠) موظفاً.وبلغت عينة الدراسة (٣٤٠) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

(١) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة التي يعتنقها المديرين وأدائهم الوظيفي.

(٢) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية منفردة والأداء الوظيفي باستثناء قيم الهدف الرشيد حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين الأداء الوظيفي.

(٣) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية مجتمعة (المستوى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي) والأداء الوظيفي.

دراسة الطراونة والصرايرة (٢٠٠٠م) بعنوان (أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك) هدفت الدراسة إلى تحديد أولوية القيم (للرؤساء والمرؤوسين)، (الذكور والإناث) من العاملين في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك، وكذلك تشخيص أهم عشرة قيم مرتبة حسب الأولوية لديهم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارات الحكومية في محافظة الكرك، حيث تم اختيار عينة بنسبة (٣٠%) من المجتمع أي ما يعادل (٤٠٠) مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) تطابق ترتيب أولوية سبعة قيم للرؤساء والمرؤوسين شملت(أسعى لتوفير الأمن العائلي، المساواة، الالتزام بالواجب، الولاء للمؤسسة، الشعور بالأهمية في العمل، اهتمام الإدارة بالعاملين، إيمان الإدارة بقدرة الموظف على تحمل المسؤولية).

(٢) ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الذكور والإناث حول ترتيب أولوية سبعة قيم هي(الرغبة في عالم الفن والجمال، الاستمتاع في العمل والإجازات والحوافز، المناصب الإدارية، احترام الوقت، الالتزام بالواجب، الأمانة).

(٣) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الرؤساء والمرؤوسين حول ستة قيم بحيث كانت متوسطات آراء الرؤساء أعلى من متوسطات آراء المرؤوسين، مما يعكس تمسك الرؤساء بهذه القيم بدرجة أكبر من المرؤوسين. وتشمل هذه القيم (الشعور بالراحة النفسية بالعمل، العدالة، الموضوعية، المشاركة، سياسة الباب المفتوح، احترام الأنظمة والقوانين).

(٤) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة من سكان المدينة وسكان الريف على قيمة واحدة هي (أشعر براحة نفسية بالعمل) بحيث تشير إلى أن سكان الريف يشعرون براحة نفسية بعملهم أكثر من سكان المدينة. كما حدد أفراد العينة أهم عشرة قيم وكان اختيارهم متشابهاً مع اختلاف بسيط في ترتيب الأولوية، وتشمل هذه القيم مرتبة حسب الأهمية ما يلي:

١. أسعى لتوفير الأمن العائلي.
٢. أرغب بحياة مريحة ومزدهرة.
٣. تقدير جهود العاملين ضروري.
٤. أفضل العيش بسلام.
٥. المساواة.
٦. الالتزام بالواجب.
٧. احترام الوقت.
٨. علاقات التفاهم والمحبة في مكان العمل.
٩. استمتع عند القيام بالعمل.
١٠. أفضل الحياة البسيطة.

دراسة السالم والرويح (١٩٩٩) بعنوان: (القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق: دراسة ميدانية) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيم الإدارية عند المدير الصناعي في العراق من خلال تفحص أثر خصائصه الشخصية والوظيفية على قيمه الإدارية التي تتضمن القيم الإنسانية، قيم المشاركة الجماعية، القيم التنظيمية، قيم أخلاقيات العمل، قيم الراحة والفراغ.

استخدمت الدراسة إلى جانب المقابلات والملاحظات الشخصية على الاستبانة لغرض جمع المعلومات الخاصة بالبحث. وقد بلغ حجم عينة الدراسة (١١٨) مديراً يعملون في مختلف المستويات الإدارية في جميع شركات القطاع الصناعي المختلط.

توصلت الدراسة إلى أن القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق تختلف وفقاً لخصائصه الشخصية والوظيفية، كما أظهر المديرون اهتماماً متبايناً في ترتيب قيمهم الإدارية ولكنهم أعطوا القيم الإنسانية الأهمية الأولى تلاها في الترتيب قيم المشاركة الجماعية، فالقيم التنظيمية، ثم قيم أخلاقيات العمل، وقيم الراحة والفراغ.

٢- الدراسات الخاصة بالعدالة التنظيمية

دراسة البدراني (٢٠١٠م) بعنوان (إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيع، الإجراءات، التعاملات) وعلاقة ذلك بشعورهم بالثقة تجاه النفس، الزملاء، المشرفين، والإدارة العليا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالتفتيش الأمني بصالات المغادرة بالمطارات السعودية الدولية الثلاثة في (الرياض، جدة، الدمام) حيث بلغ عددهم (١٤٥٠) مفتش ومفتشة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٠٥) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يميل إلى الحياد، وفي الوقت نفسه كانت درجة إدراكهم لبعد (عدالة التوزيع) تميل إلى الموافقة.

(٢) ميل العاملين إلى الموافقة تجاه محور الثقة لديهم (بالنفس، بالزملاء، بالمشرف، بالإدارة العليا)، رغم ميلهم إلى الحياد تجاه بعد (الثقة بالإدارة العليا).

(٣) بعد (عدالة التعاملات) هو الأقل تأثراً بالمتغيرات الديموغرافية بينما متغير (الخبرة) كان أقل المتغيرات تأثيراً في استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة وأبعادها.

(٤) وجود علاقة ارتباط جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

دراسة الشثري (٢٠١٠م) بعنوان (العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية) هدفت الدراسة إلى تحديد ما يعرفه الموظفون العاملون في وزارة الخدمة المدنية عن العدالة التنظيمية بجوانبها المختلفة والتأكد من فهمهم لواقع ممارستها، وتحديد المعوقات التي تحول دون ممارستها، وتقديم تصور مقترح لتنمية العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة. وطبقت الدراسة على جميع موظفي وزارة الخدمة المدنية فرع منطقة (مكة المكرمة) والبالغ عددهم (٨٣) موظفاً وموظفة. وتم تحديد العينة عمدياً لتستهدف جميع أفراد المجتمع وبعد حذف الاستبانات غير الصالحة للتحليل أصبحت العينة (٦٦) مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه تتم ممارسة العدالة التنظيمية بمقر عملهم تعزى إلى عوامل (السن، المستوى التعليمي، المرتبة الوظيفية، المرتب)، في حين أنه لا توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى موافقتهم على واقع ممارسة العدالة التنظيمية بمقر عملهم تعزى إلى (سنوات الخبرة).

دراسة البشابشة (٢٠٠٨م) بعنوان (أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) في التماثل التنظيمي بأنواعه (الولاء التنظيمي، التشابه التنظيمي، العضوية).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وكانت أداة الدراسة الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض الدراسة. وقد طبقت الدراسة في (١٠) مؤسسات حكومية أردنية حيث بلغ مجتمع الدراسة (٦٨١٥) موظفاً وموظفة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٩١٩) مفردة.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

(١) أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة فقد احتل بعد (العدالة الإجرائية) المرتبة الأولى وجاء بعد (العدالة التوزيعية) في المرتبة الأخيرة.

(٢) أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بعد (التشابه التنظيمي) المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد (الولاء التنظيمي).

(٣) هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

دراسة سلطان والسعود (٢٠٠٦م) بعنوان (العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية للعدالة التنظيمية، وبيان علاقة ذلك بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في هذه الجامعات.

استخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه وممن يشغلون الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في الجامعات الأردنية الرسمية، وعددهم (٢٩٠٥) عضواً يعملون في (٧) جامعات حكومية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٤٥٠) مفردة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

(١)مستوى ممارسة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بعامة كانت مرتفعة. وقد جاء بعد (العدالة الإجرائية) في المرتبة الأولى، ثم أعقبه في المرتبة الثانية بعد (العدالة التوزيعية)، وفي المرتبة الثالثة بعدي (العدالة التفاعلية والعدالة التقييمية) وبدرجة مرتفعة لجميع هذه الأبعاد.

(٢)مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية عامة كان مرتفعاً، حيث حصلت أربعة مجالات على مستوى مرتفع وهي: مجال (العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، العلاقات مع رئيس القسم، النمو المهني والترقيات)، في حين حصل مجال واحد فقط على مستوى متوسط هو مجال (الراتب والحوافز).

(٣)توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، حيث توجد علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية ومجالات الرضا الوظيفي.

دراسة الجعيد (٢٠٠٤م)، بعنوان(العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية)هدفت إلى التعرف على مستوى إحساس موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية بالعدالة التنظيمية وبكل بعد ن أبعادها الثلاثة (التوزيع، الإجراءات، التعاملات)، والتعرف على مستوى وجود سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) في تلك الأجهزة من وجهة نظر العاملين، ومعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين وأبعادهما، وكذلك التعرف على مدى تأثير بعض العوامل الشخصية عليها، وأثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على السلوك المواطنة التنظيمية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال الاستبانة، وتكون المجتمع من كافة موظفي الأجهزة الحكومية العاملين في الوزارات في الرياض من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة عشرة، وكان حجم العينة (٣٥١)، تم اختيارهم باستخدام العينة غير الاحتمالية بأسلوب

المصادفة من بين موظفي خمس وزارات تم اختيارها بطريقة عشوائية من الوزارات بمدينة الرياض.

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها ما يلي:

(١) كشفت الدراسة عن ميل أفراد العينة الدراسة إلى الموافقة على الإحساس بالعدالة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها بدرجة ليست قوية.

(٢) إحساس أفراد العينة بعدالة التعاملات كان أكثر من إحساسهم بعدالة الإجراءات والذي كان إحساسهم بها أكثر من الإحساس بعدالة التوزيع.

(٣) كشفت الدراسة عن ميل أفراد العينة الدراسة إلى الموافقة على سلوكيات المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها بدرجة ليست قوية.

(٤) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وسلوك المواطنة التنظيمية.

(٥) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبين أربعة من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، في حين لم تثبت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية، وبين بعد الروح الرياضية.

دراسة الطحيح ومحمد (٢٠٠٣م) بعنوان (العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية)هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين عناصر الهيكل التنظيمي (المركزية، درجة الرسمية) وحجم المنظمة من جهة، وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية (الإجرائية والتفاعلية) من جهة أخرى.

استخدمت الدراسة المسح الميداني لعينة من العاملين في منظمات الأعمال الكويتية، وقد تكون المجتمع من العاملين في المنظمات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية حيث تم اختيار (١٢) منظمة بشكل انتقائي. كما تم توزيع (٥٠٠) استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي ما عدا درجة المركزية في الهيكل التنظيمي استخدم مقياس ليكرت الرباعي. وتم قياس حجم المنظمة على أساس عدد العاملين فيها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

(١) وجود علاقة سلبية بين المركزية في الهيكل التنظيمي من جهة ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية من جهة أخرى.

(٢) وجود علاقة إيجابية بين درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي ومدى إدراك العاملين للعدالة الإجرائية.

(٣) لم تجد الدراسة أي علاقة ذات أهمية بين حجم المنظمة ومدى إدراك العاملين لأي من العدالة الإجرائية أو التفاعلية.

دراسة محارمة (٢٠٠٠م) بعنوان (مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي (الكرك والطفيلة) بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل بعد من أبعادها الثلاثة (التعاملات، الإجراءات، التوزيع) بشكل خاص. كذلك هدفت إلى تحديد العوامل التي تسهم في بناء العدالة التنظيمية والتعرف على أثر بعض المتغيرات مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) على ذلك الإحساس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات. وقد طبقت الدراسة على كافة موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي (الكرك والطفيلة) والذين يبلغ عددهم ما يقارب (٨٥٠٠) موظفاً يعملون في (٤٠) دائرة حكومية، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (٤٥٠) موظفاً من (١٥) دائرة حكومية تم اختيارها بشكل عشوائي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(١) تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي (الكرك والطفيلة) بالعدالة التنظيمية بشكل عام، وبكل بعد من أبعادها بدرجات متفاوتة وفقا للترتيب التالي: بعد (عدالة التعاملات) بمتوسط (٢.٥٢)، بعد (عدالة التوزيع) بمتوسط (٢.٥٩)، بعد (عدالة الإجراءات) بمتوسط (٢.٧٣).

(٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة، والعمر).

(٣) أوضحت الدراسة أن العوامل التي تؤدي إلى تدني الشعور بالعدالة التنظيمية تشمل ما يلي:

أ. عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية والوضوح.

ب. عدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة.

ج. غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصراحة.

د. اتخاذ القرارات دون الاهتمام بجمع المعلومات عنها، وعدم مناقشتها مع العاملين، وتطبيقها بشكل متحيز دون إتاحة فرصة للتظلم والاعتراض.

دراسة يوسف (١٩٩٩م) بعنوان (تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا عن العدالة الداخلية والعدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة، ومستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة على ولاء العاملين للمؤسسة وأدائهم الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاعين الحكومي والأعمال بدولة الأمارات العربية المتحدة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (٢٥) مؤسسة من المؤسسات العاملة بالدولة والتي لها كيان إداري واضح، ثم أخذت عينة عشوائية بسيطة من العاملين في هذه المؤسسات بلغ حجمها (٥٦٧) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها التالي:

(١) يوجد تأثير للرضا عن العدالة الخارجية والرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الولاء التنظيمي، بينما لا يؤثر الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في الولاء التنظيمي.

(٢) يوجد تأثير للرضا عن العدالة الخارجية والعدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة في الأداء الوظيفي، بينما لا يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي.

(٣) تؤثر متغيرات (المستوى الوظيفي، الجنسية، الخبرة في الوظيفة الحالية، مدة العمل في المؤسسة الحالية، العمر، الدخل الشهري) في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي، كما تؤثر هذه المتغيرات باستثناء متغير (العمر) في الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وكذلك الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة عند أخذ تأثير هذه المتغيرات على حدة.

دراسة حمودة (١٩٩٩م) بعنوان(حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين) هدفت الدراسة إلى قياس مدى اختلاف مجموعات الحساسية للعدالة بين المدراء الكويتيين، ومدى الاختلاف بين هذه المجموعات في الأهمية النسبية التي توجهها كل مجموعة إلى خمس فئات إجمالية من فئات العوائد الوظيفية السائدة في العمل وإلى كل عنصر فرعي من العناصر المكونة لكل فئة من هذه الفئات الخمس.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين الكويتيين بجامعة الكويت، والذين بلغ تعدادهم (٢٧٠٠) موظف إداري، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (١٢%) من المجتمع حيث بلغ حجمها (٣٤٠) مفردة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

(١) أن مجموعات العدالة الثلاث (المؤثرون، المساوون، الأنانيون) لا تختلف في التركيز على أهمية العوائد الوظيفية ككل، وإن كانت تختلف فيما بينها في الأهمية المعطاة من قبل كل منها لفئات العوائد الخمس.

(٢) لا تشير النتائج إلى أية فروق جوهرية بين المجموعات في أهمية أربعة عوائد هي(الثقة بالنفس، الشعور بالمسؤولية، الصداقة والعلاقة، المزايا الوظيفية)

(٣) باستثناء عائد (الثقة بالنفس) الذي حصل على أهمية متقدمة للعينة ككل (في المرتبة السادسة)، احتلت العوائد الثلاث غير الجوهرية مراكز أقل أهمية بالنسبة للعينة ككل، ومراكز متدنية أيضا بالنسبة إلى كل مجموعة.

دراسة زايد (١٩٩٥) بعنوان (تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية)

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثلاثة أساليب إدارية يعتمد عليها المدير في مراقبة الأداء الوظيفي وهي (الاجتماعات الرسمية، المناقشات غير الرسمية، الملاحظة)، وبين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات).

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع المصرفي والعاملين في دائرة الماء والكهرباء في مدينة أبو ظبي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٧٦٨) مفردة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

(١) أكثر أساليب مراقبة الأداء الوظيفي التي يعتمد عليها المدير هو أسلوب الملاحظة، ثم أسلوب المناقشات غير الرسمية، وكان أقل الأساليب استخداما هو أسلوب الاجتماعات الرسمية، كما أن اعتماد المدير على اللقاءات الفردية كان أعلى بكثير من اعتماده على اللقاءات الجماعية كوسيلة رسمية لمراقبة الأداء الوظيفي.

(٢) وجود ارتباط قوي بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي بعضها مع بعض.

(٣) إحساس العاملين بعدالة التعاملات كان أكثر من إحساسهم بعدالة الإجراءات أو عدالة التوزيع. ويرجع انخفاض الإحساس بعدالة الإجراءات لكون المدير لا يسمح للعاملين بقدر كاف من حرية المعارضة وإبداء الرأي.

(٤) تؤثر أساليب مراقبة الأداء الوظيفي (المناقشات غير الرسمية، الملاحظة والاجتماعات الرسمية) في إحساس العاملين بعدالة الإجراءات، وكان أسلوب (المناقشات غير الرسمية) الأكثر تأثيراً من بين تلك الأساليب، في حين لم يكن للأساليب الرقابية تأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع، كما أن الإحساس بعدالة التعاملات يتأثر إلى حد كبير بكل من أسلوب (المناقشات غير الرسمية، الملاحظة).

٣- التعليق على الدراسات السابقة:

في الصفحات السابقة استعرض الباحث عدداً من الدراسات التي بحثت في أحد متغيري الدراسة، حيث تم استعراض (١٠) دراسات تناولت موضوع القيم، في حين تم استعراض (١٠) دراسات تناولت موضوع العدالة التنظيمية.

وقد لاحظ الباحث أن هناك بعض أوجه تشابه تجمع بين تلك الدراسات ودراسته الحالية، حيث شكلت تلك الأوجه رافداً وداعماً للباحث في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة، و استفاد منها في بناء أداة الدراسة.

كما أن هناك جوانب تختلف فيها الدراسة الحالية عن تلك الدراسات، مما يضفي على هذه الدراسة الجدة والأصالة، ويكسبها أهمية من خلال النتائج التي قد تتوصل لها.

فبالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع القيم التنظيمية وجد الباحث أن تلك الدراسات نظرت للقيم من زوايا مختلفة وتباينت في استخدام مقاييس القيم أيضاً، ويرجع ذلك إلى تعدد وتنوع القيم وعدم إمكانية حصرها في قائمة محددة.

كما أن تلك الدراسات تشترك مع الدارسة الحالية في أنها تعاملت مع القيم التنظيمية كمتغير مستقل وبالتالي فهي تبحث عن الآثار المترتبة على الالتزام بتلك القيم. كما أن الدراسة الحالية تشترك مع تلك الدراسات في بعض القيم، حيث تشترك في قيم (الجدارة، خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة العمل، الموضوعية) مع دراستي (الصرايرة والقضاة، ٢٠٠٩م، الخصاونة، ٢٠٠٩م)، وفي قيم (الاهتمام بالعاملين، المشاركة في صنع القرارات، الشفافية) مع دراستي (الأحمدي، ٢٠٠٧م، الحوامدة والتويجر، ٢٠٠٥م)، وفي قيمة (المصلحة العامة) مع دراسة (الفهداوي والحوامدة، ٢٠٠٣م)، وفي قيم (الموضوعية، المشاركة، الاهتمام بالعاملين) مع دراسة (الطراونة والصرايرة، ٢٠٠٠م).

إلا أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات التي تناولت موضوع القيم من عدة جوانب:

- ❖ من حيث مجال التطبيق فلقد طبقت بعض تلك الدراسات في مجالات تربوية سواء في ميدان التعليم العام (العلياني، ١٤٢٩هـ)، أو في ميدان التعليم العالي (الأحمدي، ٢٠٠٧م)، أو في منظمات حكومية ولكنها مدنية أو في منظمات القطاع الصناعي (السالم والرويح، ١٩٩٩م)، ولم تطبق أي منها في منظمة أمنية كما هو الحال مع الدراسة الحالية.
- ❖ تناولت بعض تلك الدراسات أثر القيم كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي (الصرايرة والقضاة، ٢٠٠٩م) أو الفاعلية (الحوامدة والتويجر، ٢٠٠٥م)، ولم تتناول أثرها على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.
- ❖ ركزت بعض تلك الدراسات على القيم التنظيمية للمديرين كما في دراسة (الحوامدة والتويجر،٢٠٠٥م، عبدالله، ٢٠٠٠م) ولكن الدراسة الحالية شملت مختلف فئات العاملين

في كافة المستويات الإدارية.

- ❖ ركزت بعض تلك الدراسات على دارسة ترتيب العاملين لأولوية القيم التي يرون أنها تسود في المنظمات التي يعملون بها (الطراونة والصرايرة، ٢٠٠٠م)، كما بينت الاختلافات بين في ترتيب أولوية القيم الفردية والتنظيمية وفقا لأصولهم الثقافية (الهيتي، ٢٠٠٥م)، أو الانسجام بين القيم التنظيمية والاجتماعية (الخصاونة،٢٠٠٩م)، ولم تتطرق لتأثير تلك القيم على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.
- ❖ ركزت بعض تلك الدراسات على المدخل الإسلامي في تحديد القيم السائدة أو آثارها (العلياني، ١٤٢٩هـ، الفهداوي والحوامدة ٢٠٠٣م)، ولم تتطرق لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، فقد وجد الباحث أن بعض تلك الدراسات تعاملت مع العدالة التنظيمية كمتغير مستقل حيث بحثت في تأثيرها على الثقة لدى العاملين (البدراني، ٢٠١٠م)، أو على بلورة التماثل التنظيمي(البشابشة، ٢٠٠٨م)، أو على الرضا الوظيفي(سلطان والسعود،٢٠٠٦م)، أو على سلوك المواطنة التنظيمية (الجعيد، ٢٠٠٤م)، أو على الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي (يوسف، ١٩٩٩م)، في حين كانت بعض الدراسات تركز على واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات مثل دراستي (الشثري،٢٠١٠م، محارمة،٢٠٠٠م)، أما دراسة (حمودة، ١٩٩٨م) فتناولت موضوع الحساسية للعدالة التنظيمية وتقسيمات الأفراد في ضوء حساسيتهم تلك. وهي بذلك تختلف عن الدراسة الحالية في هدفها الرئيس وهو البحث عن محدد جديد قد يكون له تأثير على إدراك العدالة التنظيمية.

أما الدراسات التي تتشابه مع الدارسة الحالية في تناولها لموضوع العدالة التنظيمية كمتغير تابع أي أنها تبحث في محددات العدالة التنظيمية فقد وجد الباحث أنها لم تبحث في تأثير القيم التنظيمية في إدراك العدالة التنظيمية، حيث بحثت في تأُثير خصائص الهيكل التنظيمي (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣م)، أو تأثير أسلوب الرقابة (زايد، ١٩٩٥م).

كما أنه من ضمن الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو عدم وجود دراسة تناولت موضوع إدراك العدالة التنظيمية في منظمة أمنية باستثناء دراسة (البدراني،٢٠١٠م) والتي طبقت في مجال التفتيش الأمني، إلا أنها تناولت العدالة التنظيمية كمحدد له آثار على سلوكيات العاملين، في حين أن هذه الدراسة تحاول التركيز على مدى تأثير القيم التنظيمية على إدراك العدالة التنظيمية أي أنها تبحث في محدد لإدراك العدالة التنظيمية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات الدراسة
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل بياناً للإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في سبيل التطبيق الميداني لجمع المعلومات حول محاور الدراسة. حيث يبين منهج الدراسة المطبق، ومجتمعها وكيفية اختيار عينة الدراسة وحجمها، والخطوات المتبعة لبناء الأداة المستخدمة في جمع المعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي، ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، ٢٠٠٧م، ص١٧٦).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط والأفراد والموظفين المدنيين العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (١٣٢٩) عاملاً وفق إفادة مدراء شعب (شؤون الضباط، الأفراد، الموظفين) بالمديرية العامة للجوازات بالرياض وفق التوزيع التالي:

جدول رقم (١)

يوضح مجتمع الدراسة

	الفئة			المجموع
	الضباط	الأفراد	الموظفين المدنيين	
العدد	٣٦٠	٧١٨	٢٥١	١٣٢٩
النسبة	٢٧%	٥٤%	١٩%	١٠٠%

عينة الدراسة

قام الباحث باختيار عينة متاحة من مجتمع الدراسة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للعينات الملائمة التي تمثل مجتمع الدراسة بدقة. ومن الجداول الإحصائية فإن العينة المناسبة لحجم المجتمع البالغ عدده (١٣٢٩) هو (٢٩٨) مفردة بنسبة خطأ (٥%) وذلك بدرجة ثقة (٩٥%) (الضحيان،٢٠٠٠م، ص٧٦). وبالتالي يكون حجم العينة لكل فئة على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

يوضح حجم عينة الدراسة

	الفئة			المجموع
	الضباط	الأفراد	الموظفين المدنيين	
النسبة	%٢٧	%٥٤	%١٩	%١٠٠
حجم العينة	٨١	١٦١	٥٦	٢٩٨

وقد قام الباحث بتوزيع (٤٠٠) استبانة، استرد منها (٣٢٩) استبانة ، وتم استبعاد (٢٠) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليكون مجموع الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٩) استبانة بنسبة (٧٧.٢٥%) من الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة.

أداة الدراسة

بناء أداة الدراسة

"يعد الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان عل شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"(عبيدات ووآخرون، ٢٠٠٧م: ص١٠٤). ولقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب الأدوات التي تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها.

ولقد قام الباحث قبل البدء في تصميم أداة الدراسة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة وهما القيم التنظيمية والعدالة التنظيمية، حيث أنه استناداً إلى نتائج تلك المراجعات تم إعداد الصيغة المقترحة للاستبانة. (الملحق رقم(١) يبين الاستبانة في صورتها الأولية).

ولقد تكونت من جزأين الجزء الأول يتعلق بالبيانات الأولية والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة ممثلة في (العمر ، المستوى التعليمي،

المرتبة للمدنيين والرتبة للعسكريين، عدد سنوات الخبرة) أما الجزء الثاني من الإستبانة فيتكون من محاور الدراسة وهما:

المحور الأول: القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث أشتمل على (٣٠) عبارة موزعة على القيم التنظيمية المبحوثة على النحو التالي:

- الاهتمام بالعاملين ويشتمل على (٥) عبارات .
- الالتزام بالموضوعية ويشتمل على (٥) عبارات.
- تطبيق الشفافية ويشتمل على (٥) عبارات.
- تقديم المصلحة العامة ويشتمل على (٥) عبارات.
- المشاركة في اتخاذ القرارات ويشتمل على (٥) عبارات.
- مراعاة مبدأ الجدارة ويشتمل على (٥) عبارات.

المحور الثاني: مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهي:

- العدالة التوزيعية وتشتمل على (٦) عبارات .
- العدالة الإجرائية وتشتمل على (٦) عبارات.
- العدالة التفاعلية وتشتمل على (٦) عبارات.

وقد أعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس أراء المبحوثين تجاه العبارات وفق التدرج التالي: (موافق بشدة – موافق– محايد – غير موافق – غير موافق بشدة).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجلس الشورى وكلية الملك فهد الأمنية والمديرية العامة للجوازات وكذلك من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وبلغ عدد المحكمين(٩) محكمين .(الملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم).

حيث تم طلب آرائهم حول مدى وضوح العبارات وملائمتها وكذلك مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه وكذلك إبداء أي تعديلات أو ملاحظات أخرى، وفي ضوء آراء المحكمين وما اتفقوا عليه من تعديلات وملاحظات قام الباحث بإجراء التعديلات على الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية بلغ حجمها (٢٦) مفردة وذلك لحساب معاملات الاتساق الداخلي للعبارات، ومعامل الفا كورنباخ.

فللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (٣)
يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور القيم التنظيمية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض	٢٤	٣٠	٠.٩٥٧٠

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض مرتفع حيث بلغ (٠.٩٥٧٠) مما يدل على ثبات المحور وصلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض)

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (٤)
التحليل السيكومتري لعبارات محور القيم التنظيمية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٩٥٤٦	٠.٧٧٨٤	**٠.٨٠٢	٢٦	١٦	٠.٩٥٦٩	٠.٤٣٨٩	*٠.٤٩٥	٢٦
٢	٠.٩٥٥٤	٠.٦٨٥٧	**٠.٦٩٩	٢٦	١٧	٠.٩٥٥٥	٠.٦٤٥٦	**٠.٦٧٠	٢٦
٣	٠.٩٥٨٥	٠.٣٢٢٣	٠.٣٥٧	٢٦	١٨	٠.٩٥٥٨	٠.٦١٠٠	**٠.٦٣٦	٢٦
٤	٠.٩٥٤٦	٠.٧٦٩٥	**٠.٧٩٣	٢٥	١٩	٠.٩٥٥٥	٠.٦٤٩٧	**٠.٦٥٢	٢٦
٥	٠.٩٥٥٠	٠.٧١٤٧	**٠.٧٤٧	٢٥	٢٠	٠.٩٥٦٧	٠.٤٨٣٥	**٠.٥٣٢	٢٦
٦	٠.٩٥٦٥	٠.٥٢٠٧	**٠.٥٠٥	٢٦	٢١	٠.٩٥٤٢	٠.٧٩٢٥	**٠.٨٠١	٢٦
٧	٠.٩٥٨٨	٠.١٩٣٢	٠.٢٣٧	٢٦	٢٢	٠.٩٥٣٦	٠.٨٦٧٠	**٠.٨٧٣	٢٦
٨	٠.٩٥٥١	٠.٦٩٤٠	**٠.٥٨٣	٢٦	٢٣	٠.٩٥٤٩	٠.٧٢٩٨	**٠.٧٥٧	٢٦
٩	٠.٩٥٧٨	٠.٣٨٧٦	*٠.٤٢٦	٢٦	٢٤	٠.٩٥٤٩	٠.٧٣٤٠	**٠.٧٣١	٢٦
١٠	٠.٩٥٤٥	٠.٧٧٨٦	**٠.٧٨١	٢٦	٢٥	٠.٩٥٤٠	٠.٨٤٥٥	**٠.٨٤٤	٢٦
١١	٠.٩٥٨١	٠.٣٣٦٨	٠.٣٨٨	٢٦	٢٦	٠.٩٥٤٥	٠.٧٧٤٤	**٠.٧١٧	٢٦
١٢	٠.٩٥٥٨	٠.٦٠٨٧	**٠.٦٤٩	٢٦	٢٧	٠.٩٥٤٦	٠.٧٤٥٥	**٠.٧٤٤	٢٦
١٣	٠.٩٥٧٠	٠.٤٢١٨	*٠.٤٧٣	٢٦	٢٨	٠.٩٥٤٥	٠.٧٦١٠	**٠.٧٦٠	٢٦
١٤	٠.٩٥٥٨	٠.٦٠٩١	**٠.٦٥٠	٢٦	٢٩	٠.٩٥٣٨	٠.٨٣٠٤	**٠.٨٥٠	٢٦
١٥	٠.٩٥٤٩	٠.٧٢٥٣	**٠.٧٣٢	٢٦	٣٠	٠.٩٥٤٤	٠.٧٦٦١	**٠.٧٨٩	٢٦

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل   * دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارات رقم (٣ ، ٧ ، ٩ ، ١١) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات إلى (٠.٩٥٨٥ ، ٠.٩٥٨٨ ، ٠.٩٥٧٨ ، ٠.٩٥٨١) على التوالي بدلاً عن (٠.٩٥٧٠) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين، مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (٤) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (القيم التنظيمية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ أو ٠.٠٥ فيما عدا الفقرات رقم (٣، ٧، ١١) فقد كانت قيم معاملات ارتباطها بالمحور غير دالة إحصائياً، وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.١٩٣٢) و (٠.٨٦٧٠).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (الاهتمام بالعاملين) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٥)
يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الاهتمام بالعاملين

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاهتمام بالعاملين	**٢٥**	**٥**	**٠.٨٧٢٤**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور الاهتمام بالعاملين جيد حيث بلغ (٠.٨٧٢٤) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (الاهتمام بالعاملين):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (٦)

التحليل السيكومتري لعبارات محور الاهتمام بالعاملين

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٨٥٥٨	٠.٦٥٤٥	٠.٧٦٨**	٢٦	٤	٠.٨٠٦٢	٠.٨٤٧٧	٠.٩١٢**	٢٥
٢	٠.٨٣٣٤	٠.٧٦٨١	٠.٨٥٢**	٢٦	٥	٠.٨١٤٢	٠.٨٢٨٩	٠.٨٩٦**	٢٥
٣	٠.٩٠٩٢	٠.٤٧٧٧	٠.٦٩٥**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (الاهتمام بالعاملين) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارة رقم (٣) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات إلى (٠.٩٠٩٢) بدلاً عن (٠.٨٧٢٤) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي كذلك، مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (٦) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (الاهتمام بالعاملين) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٤٧٧٧) و (٠.٨٤٧٧).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (الالتزام بالموضوعية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٧)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الالتزام بالموضوعية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الالتزام بالموضوعية	٢٥	٥	٠.٧٠

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور الالتزام بالموضوعية مقبول حيث بلغ (٠.٧٠) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (الالتزام بالموضوعية)

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (٨)

التحليل السيكومتري لعبارات محور الالتزام بالموضوعية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٦٣٢١	٠.٤٠٢٠	٠.٦٢١**	٢٦	٤	٠.٦٨٥٨	٠.٢٩٩٧	٠.٥٩٥**	٢٥
٢	٠.٧٠٢٩	٠.٢١٧٦	٠.٤٧٤*	٢٥	٥	٠.٤٩٧٦	٠.٦٨٩٨	٠.٧٥٧**	٢٦
٣	٠.٥٤٧٨	٠.٥٧٤٦	٠.٧٣٠**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل   * دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (الالتزام بالموضوعية) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارتين رقم (٢ ، ٤) واللتين كان حذفهما سيرفع من درجة الثبات إلى (٠.٧٠٢٩ ، ٠.٦٨٥٨) على التوالي بدلاً عن (٠.٦٧٢٦) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي كذلك، مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها جيدة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (٨) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (الالتزام بالموضوعية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة

عند مستوى ٠.٠١ ومستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين(٠.٢١٧٦) و (٠.٦٨٩٨).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور(تطبيق الشفافية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٩)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور تطبيق الشفافية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تطبيق الشفافية	**٢٦**	**٥**	**٠.٧٦٢٢**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور تطبيق الشفافية جيد حيث بلغ (٠.٧٦٢٢) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (تطبيق الشفافية)

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (١٠)

التحليل السيكومتري لعبارات محور تطبيق الشفافية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٧١٩٨	٠.٥٣١٦	٠.٧٣٠**	٢٦	٤	٠.٧١٥٦	٠.٥٤١٦	٠.٧١٨**	٢٦
٢	٠.٥٩٦٢	٠.٨١٣٨	٠.٩٠٩**	٢٦	٥	٠.٧٦٥٥	٠.٣٨٨٧	٠.٦٠٣**	٢٦
٣	٠.٧٥٨٩	٠.٤٠٣١	٠.٥٨٢**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (تطبيق الشفافية) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارة رقم (٥) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات إلى (٠.٧٦٥٥) بدلاً عن (٠.٧٦٢٢) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي كذلك، مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها جيدة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (١٠) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (تطبيق الشفافية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٣٨٧٨) و (٠.٨١٣٨).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (تقديم المصلحة العامة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (١١)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور تقديم المصلحة العامة

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تقديم المصلحة العامة	٢٦	٥	٠.٧٤٥٩

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور تقديم المصلحة العامة جيد حيث بلغ (٠.٧٤٥٩) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (تقديم المصلحة العامة)

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (١٢)

التحليل السيكومتري لعبارات محور تقديم المصلحة العامة

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٧١٨٨	٠.٤٥٩٦	٠.٦٥٦**	٢٦	٤	٠.٦٦٧٦	٠.٥٩٧٧	٠.٧٦٦**	٢٦

٢	٠.٦٧٩٣	٠.٥٦٩٤	*٠.٧٤٢ *	٢٦	٥	٠.٧٣٠٠	٠.٤٤٢٠	*٠.٦٧٦ *	٢٦
٣	٠.٧٠٧٦	٠.٤٩٢٣	*٠.٦٨٧ *	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (تقديم المصلحة العامة) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (تقديم المصلحة العامة) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٤٤٢٠) و (٠.٥٩٧٧).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (المشاركة في اتخاذ القرارات) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (١٣)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المشاركة في اتخاذ القرارات	**٢٦**	**٥**	**٠.٩١٣٣**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور مدى المشاركة في اتخاذ القرارات مرتفع حيث بلغ (٠.٩١٣٣) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (المشاركة في اتخاذ القرارات):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (١٤)

التحليل السيكومتري لعبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٨٩٦٦	٠.٧٧٨٩	**٠.٨٧٢	٢٦	٤	٠.٨٩٢٣	٠.٨٠١٣	**٠.٨٦٧	٢٦
٢	٠.٨٧١٠	٠.٨٨٣٧	**٠.٩٣١	٢٦	٥	٠.٩١٠٠	٠.٧٠١٣	**٠.٨١٢	٢٦
٣	٠.٨٩٧٨	٠.٧٦٣١	**٠.٨٤٤	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (المشاركة في اتخاذ القرارات) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح من الجدول رقم (١٤) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (المشاركة في اتخاذ القرارات) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٧٠١٣) و (٠.٨٨٣٧).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (مراعاة مبدأ الجدارة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (١٥)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور مراعاة مبدأ الجدارة

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مراعاة مبدأ الجدارة	**٢٦**	**٥**	**٠.٩١٩٥**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور مراعاة مبدأ الجدارة مرتفع حيث بلغ (٠.٩١٩٥) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (مراعاة مبدأ الجدارة):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (١٦)

التحليل السيكومتري لعبارات محور مراعاة مبدأ الجدارة

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٩١١٨	٠.٧٤٥٥	٠.٨٢٦**	٢٦	٤	٠.٨٧٦٧	٠.٩١٠٥	٠.٩٤٦**	٢٦
٢	٠.٩٠٩٩	٠.٧٤٨٥	٠.٨٤٠**	٢٦	٥	٠.٩١٧٤	٠.٧١٣٤	٠.٨٢٠**	٢٦
٣	٠.٨٨٦٦	٠.٨٦٣٧	٠.٩٢١**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (مراعاة مبدأ الجدارة) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح من الجدول رقم (١٦) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (مراعاة مبدأ الجدارة) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٧١٣٤) و (٠.٩١٠٥).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (مستوي إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (١٧)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة التنظيمية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية	٢٦	١٦	٠.٩١٤٦

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية مرتفع حيث بلغ (٠.٩١٤٦) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (١٨)

التحليل السيكومتري لعبارات محور العدالة التنظيمية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٩٠٥٠	٠.٧٦٣٢	**٠.٧٩٨	٢٦	٩	٠.٩٠١٢	٠.٨٤٢٧	**٠.٨٧٢	٢٦
٢	٠.٩١١٧	٠.٥٢٥٤	**٠.٥٨٠	٢٦	١٠	٠.٩٠٨٢	٠.٦٦٧٨	**٠.٧٠٩	٢٦
٣	٠.٩١١٢	٠.٥٥٠٤	**٠.٦١٩	٢٦	١١	٠.٩٠٣٩	٠.٧٦٧٦	**٠.٨٠٩	٢٦
٤	٠.٩٢٣٧	٠.١٨٤٣	٠.٢٨٧	٢٦	١٢	٠.٩٠٦٨	٠.٦٩٤٠	**٠.٧٣٩	٢٦
٥	٠.٩١٥٢	٠.٣٩٦٥	*٠.٤٦٩	٢٦	١٣	٠.٩٠٥٨	٠.٧١١٩	**٠.٧٦١	٢٦
٦	٠.٩٢٦٤	-٠.١٩٩٤	-٠.١٣٧	٢٦	١٤	٠.٩٠٥٨	٠.٧١٦٧	**٠.٧٦٣	٢٦
٧	٠.٩٠٦٣	٠.٧٠٥٩	**٠.٧٥٠	٢٦	١٥	٠.٩٠٤٨	٠.٧٥٧٦	**٠.٧٩٥	٢٦
٨	٠.٩٠٦٢	٠.٧٠١٧	**٠.٧٥٥	٢٦	١٦	٠.٩٠٢٤	٠.٨٠٧٧	**٠.٨٤٣	٢٦

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل   * دال عند مستوى الدلالة ٠.٠٥ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (مستوى إدراك العدالة التنظيمية) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارات رقم (٤، ٥، ٦) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات إلى (٠.٩٢٣٧ ، ٠.٩١٥٢ ، ٠.٩٢٦٤) على التوالي بدلاً عن (٠.٩١٤٦) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي كذلك، مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (١٨) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (مستوى إدراك العدالة التنظيمية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ أو ٠.٠٥ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.١٨٤٣) و (٠.٨٤٢٧)، وقد قام الباحث بحذف العبارة رقم (٦) لارتباطها السلبي بالمحور.

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (العدالة التوزيعية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (١٩)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة التوزيعية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
العدالة التوزيعية	٢٦	٥	٠.٧٠

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور العدالة التوزيعية مقبول حيث بلغ (٠.٧٠) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (العدالة التوزيعية):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (٢٠)

التحليل السيكومتري لعبارات محور العدالة التوزيعية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٥٥٨١	٠.٤٩٩٨	٠.٧٠٤**	٢٦	٤	٠.٦٩٦٣	٠.٢٢٨٩	٠.٧٩٨**	٢٦
٢	٠.٥٢٦٩	٠.٥٩٧٥	٠.٧٨١**	٢٦	٥	٠.٦١٠٤	٠.٣٨٢٣	٠.٦١٥**	٢٦
٣	٠.٦٠١٥	٠.٤٠٥١	٠.٦٣٥**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (العدالة التوزيعية) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارات رقم (٤) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات

إلى (٠.٦٩٦٣) بدلاً عن (٠.٦٥٢٣) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي كذلك، مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (العدالة التوزيعية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٢٢٨٩) و (٠.٥٩٧٥).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (العدالة الإجرائية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٢١)
يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة الإجرائية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
العدالة الإجرائية	٢٦	٥	٠.٨٨٦٦

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور العدالة الإجرائية مرتفع حيث بلغ (٠.٨٨٦٦) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (العدالة الإجرائية):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (٢٢)
التحليل السيكومتري لعبارات محور العدالة الإجرائية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٩١١١	٠.٤٨٩٠	٠.٦٥٢**	٢٦	٤	٠.٨٧١٥	٠.٧٠٤٤	٠.٧٩٣**	٢٦
٢	٠.٨٤١٤	٠.٨١١٠	٠.٨٩٣**	٢٦	٥	٠.٨٤٢٥	٠.٨٠٥٦	٠.٨٨٦**	٢٦
٣	٠.٨٢٨٩	٠.٨٥٨٣	٠.٩١٩**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (العدالة الإجرائية) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور فيما عدا العبارة رقم (١) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات إلى (٠.٩١١١) بدلاً عن (٠.٨٨٦٦) ولكن الباحث رأى عدم حذفها خاصة وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي، كذلك مما يدعم وجودها كما أن درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (العدالة الإجرائية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٤٨٩٠) و (٠.٨٧١٥).

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لعبارات محور (العدالة التفاعلية) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ :

جدول رقم (٢٣)

يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور العدالة التفاعلية

المحور	ن	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
العدالة التفاعلية	٢٦	٥	٠.٨٧٨٤

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات محور العدالة التفاعلية مرتفع حيث بلغ (٠.٨٧٨٤) مما يدل على ثبات المحور و صلاحيته للتطبيق الميداني.

التحليل السيكومتري للعناصر المكونة لمحور (العدالة التفاعلية):

للتعرف على مدى إسهام العناصر المكونة للمحور في معامل ثبات المحور وكذلك مدى ارتباط العناصر بالمجموع الكلي للمحور تم استخدام معامل ألفا كرونباخ إذا حذف العنصر وكذلك معامل الارتباط بين درجة العنصر والمجموع الكلي للمحور ، ومعامل الارتباط المصحح:

جدول رقم (٢٤)

التحليل السيكومتري لعبارات محور العدالة التفاعلية

رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن	رقم العبارة	قيمة ألفا إذا حذف العنصر	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط بالمحور	ن
١	٠.٨٥٥٤	٠.٧٠١٢	٠.٨٠٥**	٢٦	٤	٠.٨٤٥٥	٠.٧٤٣٦	٠.٨٣٧**	٢٦
٢	٠.٨٧٠٣	٠.٦٤٠٧	٠.٧٨١**	٢٦	٥	٠.٨٤٤٦	٠.٧٤٣٧	٠.٨٥٠**	٢٦
٣	٠.٨٤٥٩	٠.٧٣٧٢	٠.٨٣٩**	٢٦	-	-	-	-	-

** دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات المكونة لمحور (العدالة التفاعلية) تساهم في زيادة الثبات لهذا المحور.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن كل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور (العدالة التفاعلية) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع الكلي محذوفاً منه درجة العبارة دالة عند مستوى ٠.٠١ وأن قيم معاملات الارتباط المصححة تراوحت بين (٠.٦٤٠٧) و (٠.٧٤٣٧).

وفي ضوء نتائج تلك المعاملات تم إعداد أداة الدراسة في في صورتها النهائية (ملحق رقم (٣) يبين أداة الدراسة في صورتها النهائية).

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى(٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(٤/٥= ٠.٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي :

- من ١ إلى ١.٨٠ يمثل (غير موافق بشدة/ ضعيف جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (غير موافق/ ضعيف) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (محايد/ متوسط) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (موافق/ عالي) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (موافق بشدة/ عالي جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

١) التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢) المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (Weighted Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣) المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤) تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥) تم استخدام اختبار مربع كاي لتحديد مدى تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول متوسطات إجاباتهم.

٦) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وبين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها.

٧) تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين .

٨) تم استخدام (تحليل التباين الأحادي) (ONE WAY ANOVA) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين .

٩) تم استخدام اختبار (أقل فرق معنوي) (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين وذلك إذا ما بين اختبار تحليل التباين وجود فروق بين فئات هذه المتغيرات.

الفصل الرابع
عرض وتحليل بيانات الدراسة
ومناقشة نتائجها

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف عينة الدراسة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة.

الفصل الرابع
عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها

تمهيد

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى التعرف على مستوى إدراك هؤلاء العاملين للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ،العدالة التفاعلية)، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها ، وإلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية وسعت الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

(١) ما القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها ؟

(٢) ما مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية – العدالة التفاعلية) ؟

(٣) ما علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها ؟

(٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (٢٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من ٣٥ سنة	١٥٥	%٥٠.٢
من ٣٥ سنة إلى اقل من ٤٥ سنة	١٠٢	%٣٣
من ٤٥ سنة فأكثر	٥٢	%١٦.٨
المجموع	٣٠٩	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن (١٥٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٠.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من (٣٥) سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (١٠٢) منهم يمثلون ما نسبته (٣٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من (٣٥) سنة إلى اقل من (٤٥) سنة، و (٥٢) منهم يمثلون ما نسبته (١٦.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من (٤٥) سنة فأكثر .

جدول رقم (٢٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
الثانوية العامة وأقل	١٢٨	%٤١.٤
دبلوم بعد الثانوية	٦٨	%٢٢
بكالوريوس	١٠٤	%٣٣.٧
ماجستير	٨	%٢.٦
دكتوراه	١	%٠.٣
المجموع	٣٠٩	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن (١٢٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤١.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي الثانوية وأقل من الثانوية العامة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، و (٦٨) منهم يمثلون ما نسبته (٢٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي بعد الثانوية بينما (١٠٤) منهم يمثلون ما نسبته (٣٣.٧%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي بكالوريوس، ، و (٨) منهم يمثلون ما نسبته (٢.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ماجستير، و (١) منهم يمثل ما نسبته (٠.٣%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواه التعليمي دكتوراه.

جدول رقم (٢٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
عسكري	٢٥٣	%٨١.٩
مدني	٥٦	%١٨.١
المجموع	٣٠٩	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن (٢٥٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٨١.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة عسكريون وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٥٦) منهم يمثلون ما نسبته (١٨.١%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مدنيون.

جدول رقم (٢٨)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المرتبة للمدنيين

المرتبة	التكرار	النسبة
أقل من المرتبة الخامسة	١١	%١٩.٦
المرتبة الخامسة إلى أقل من المرتبة التاسعة	٣٠	%٥٣.٦
المرتبة التاسعة فأعلى	١٥	%٢٦.٨
المجموع	٥٦	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن (٣٠) من أفراد عينة الدراسة المدنيين يمثلون ما نسبته (٥٣.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المدنيين مرتبتهم الوظيفية الخامسة إلى أقل من المرتبة التاسعة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة المدنيين ، بينما (١٥) منهم يمثلون ما نسبته (٢٦.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المدنيين مرتبتهم الوظيفية المرتبة التاسعة فأعلى، و (١١) منهم يمثلون ما نسبته (١٩.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المدنيين مرتبتهم الوظيفية أقل من المرتبة الخامسة.

جدول رقم (٢٩)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة العسكرية

الرتبة	التكرار	النسبة
ملازم فأعلى	٨٧	**%٣٤.٤**
رئيس رقباء فأقل	١٦٦	**%٦٥.٦**
المجموع	٢٥٣	**%١٠٠.٠**

يتضح من الجدول رقم (٢٧) أن (١٦٦) من أفراد عينة الدراسة العسكريين يمثلون ما نسبته (٦٥.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة العسكريين رتبهم العسكرية رئيس رقباء فأقل وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة العسكريين، بينما (٨٧) منهم يمثلون ما نسبته (٣٤.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة العسكريين رتبهم العسكرية ملازم فأعلى.

جدول رقم (٣٠)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من ١٠ سنوات	١٢٦	**%٤٠.٨**
من ١٠ سنوات إلى اقل من ٢٠ سنة	٨٤	**%٢٧.٢**
من ٢٠ سنة فأكثر	٩٩	**%٣٢.٠**
المجموع	٣٠٩	**%١٠٠**

يتضح من الجدول رقم (٢٨) أن (١٢٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من (١٠) سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، بينما (٩٩) منهم يمثلون ما نسبته (٣٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من (٢٠) سنة فأكثر، و (٨٤) منهم يمثلون ما نسبته (٢٧.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات إلى اقل من (٢٠) سنة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة

(١) ما القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للتعرف على مدى سيادة القيم التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور القيم التنظيمية وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد القيم التنظيمية

القيم التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الاهتمام بالعاملين	٣.٠٥	٠.٩١	٣
الالتزام بالموضوعية	٢.٨٧	٠.٨٣	٥
تطبيق الشفافية	٣.١٦	٠.٨٧	٢
تقديم المصلحة العامة	٣.٣٤	٠.٨٤	١
المشاركة في اتخاذ القرارات	٣.٠٠	١.٠١	٤
مراعاة مبدأ الجدارة	٢.٧٨	١.١١	٦
المتوسط العام	٣.٠٣	٠.٨٠	-

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك مستوى متوسط (حياد) في اتجاه المبحوثين نحو سيادة القيم التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث بلغ المتوسط

الحسابي (٣.٠٣ من ٥)، وفي ظل هذا التصور المتوسط تبين النتائج أن ترتيب القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض جاء على النحو التالي:

تأتي في المرتبة الأولى قيمة (تقديم المصلحة العامة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤ من ٥)، يليها قيمة (تطبيق الشفافية) بمتوسط حسابي (٣.١٦ من ٥)، بينما في المرتبة الثالثة تأتي قيمة (الاهتمام بالعاملين) بمتوسط حسابي (٣.٠٥ من ٥)، ثم قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٣ من ٥)، ثم تليها في المرتبة الخامسة قيمة (الالتزام بالموضوعية) بمتوسط حسابي (٢.٨٧ من ٥)، وأخيراً في المرتبة السادسة تأتي قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) بمتوسط حسابي (٢.٧٨).

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الأحمدي،٢٠٠٧م) ودراسة (الحوامدة والتويجر، ٢٠٠٥م) من أن هناك تصورات متوسطة حول انتشار القيم التنظيمية والتي شملت (الاهتمام بالموظفين، الشفافية، المشاركة في إتخاذ القرارات). إلا أنها تختلف مع نتيجة دراسة (العلياني، ١٤٢٩هـ) والتي بينت أن درجة ممارسة القيم الإدارية الإسلامية كان عالياً حيث ضمت تلك القيم قيمة (الشورى)، كما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الصرايرة والقضاة، ٢٠٠٩م) والتي بينت أن تقديرات المبحوثين للقيم البيروقراطية والتي كان من ضمنها (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، الجدارة، الموضوعية) كانت مرتفعة.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لسيادة كل قيمة من القيم التنظيمية:

الاهتمام بالعاملين

للتعرف على مدى سيادة قيمة الاهتمام بالعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاهتمام بالعاملين وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣٢)
استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الاهتمام بالعاملين مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
٢	تحرص الإدارة على حصول العاملين على حقوقهم	ك	٣٩	١٠٦	٧٤	٦٦	٢٤	٣.٢٣	١.١٥	٦٥.٨٣٨	٠.٠٠**	١
		%	١٢.٦	٣٤.٣	٢٣.٩	٢١.٤	٧.٨					
٤	تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين	ك	٣٢	٩٣	٨٥	٦٧	٣٢	٣.٠٨	١.١٦	٥٣.٦٣٨	٠.٠٠**	٢
		%	١٠.٤	٣٠.١	٢٧.٥	٢١.٧	١٠.٤					
١	تهتم الإدارة بمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم	ك	٢٠	١٢٠	٦٤	٦٩	٣٦	٣.٠٦	١.١٦	٩٤.٧٧٠	٠.٠٠**	٣
		%	٦.٥	٣٨.٨	٢٠.٧	٢٢.٣	١١.٧					
٥	تسعى الإدارة إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة	ك	١١	١٠٥	٩٩	٦٦	٢٨	٣.٠٢	١.٠٣	١١٣.١٢٠	٠.٠٠**	٤
		%	٣.٦	٣٤.٠	٣٢.٠	٢١.٤	٩.١					
٣	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية	ك	١١	٩٦	٨١	٨٤	٣٧	٢.٨٧	١.٠٩	٨٤.٥٧٦	٠.٠٠**	٥
		%	٣.٦	٣١.١	٢٦.٢	٢٧.٢	١٢.٠					
المتوسط العام								٣.٠٥	٠.٩١٠			

**** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة قيمة (الاهتمام بالعاملين) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بمتوسط (٣.٠٥ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (الاهتمام بالعاملين) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول سيادة قيمة (الاهتمام بالعاملين) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ما بين (٢.٨٧إلى ٣.٢٣) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد) على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (الاهتمام

بالعاملين) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول خمسة من جوانب سيادة الاهتمام بالعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٢ ، ٤، ١ ، ٥، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " تحرص الإدارة على حصول العاملين على حقوقهم " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٢٣ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٨ من ٥).
٣. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تهتم الإدارة بمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٦ من ٥).
٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهى " تسعى الإدارة إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة " بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٢ من ٥).
٥. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " تشارك الإدارة العاملين في مناسبتهم الاجتماعية " بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٨٧ من ٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح وجود تصور متوسط (محايد) تجاه سيادة قيمة (الاهتمام بالعاملين) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تولي إنجاز المهام والواجبات وتأدية الأعمال اهتماماً أكبر من اهتمامها بالتعزيز المعنوي للعاملين وتعميق العلاقات الإنسانية معهم ولذلك يشعر العاملون بضعف اهتمام الإدارة بهم وباحتياجاتهم. ويدعم هذا التفسير أن أولى العبارات في الترتيب كانتا تتحدثان عن حرص الإدارة على حقوق العاملين وعلى تنمية قدراتهم وهما أمران وإن كانا يشيران إلى مستوى معين من اهتمام الإدارة بالعاملين إلا أن ذلك الاهتمام قد يكون دافعه بالدرجة الأولى الحرص على إنجاز الأعمال بكفاءة وليس الحرص على الروح المعنوية للعاملين، حيث أنهما أيضاً يساعدان في رفع مستوى الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية، في حين كانت العبارات التي تتناول الحرص على التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ومشاركة الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية في الترتيب الأخير مما يدل على ضعف الاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم.

الالتزام بالموضوعية

للتعرف على سيادة قيمة (الالتزام بالموضوعية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الالتزام بالموضوعية وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الالتزام بالموضوعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
٥	يدرك العاملون مستوى الأداء الذي تكافئ عليه الإدارة	ك	١٥	١١٨	٩٩	٥٠	٢٧	٣.١٤	١.٠٣	١٣٠.٧٩٠	**٠.٠٠	١
		%	٤.٩	٣٨.٢	٣٢.٠	١٦.٢	٨.٧					
٢	تتجاهل الإدارة العلاقات الشخصية عند تطبيق الأنظمة واللوائح	ك	٢٧	٨٩	١٠٧	٦٨	١٨	٣.١٣	١.٠٤	٩٦.٢٩١	**٠.٠٠	٢
		%	٨.٧	٢٨.٨	٣٤.٦	٢٢.٠	٥.٨					
٤	يتناسى المسئولون خلافاتهم الشخصية مع العاملين عند تقييم أدائهم	ك	٢٦	٧٩	٨٠	٨١	٤٣	٢.٨٨	١.١٨	٤٢.٥٧٠	**٠.٠٠	٣
		%	٨.٤	٢٥.٦	٢٥.٩	٢٦.٢	١٣.٩					
٣	يتحمل المسئولون فشل ممارساتهم الإدارية	ك	٢٤	٥٣	٩٦	٩٣	٤٣	٢.٧٥	١.١٣	٦٤.٧٧٠	**٠.٠٠	٤
		%	٧.٨	١٧.٢	٣١.١	٣٠.١	١٣.٩					
١	يعترف المسئولون بأخطائهم في الأعمال الإدارية	ك	١٨	٣٦	٨٣	١٠٢	٧٠	٢.٤٥	١.١٣	٧٦.٣٢٤	**٠.٠٠	٥
		%	٥.٨	١١.٧	٢٦.٩	٣٣.٠	٢٢.٧					
المتوسط العام								٢.٨٧	٠.٨٣٢			

** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة قيمة (الالتزام بالموضوعية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بمتوسط (٢.٨٧ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن متوسطات موافقة العاملين حول سيادة قيمة (الالتزام بالموضوعية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ما بين (٢.٤٥إلى ٣.١٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية و الثالثة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (غير موافق / محايد) على أداة الدراسة مما يبين أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (الالتزام بالموضوعية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانب سيادة الالتزام بالموضوعية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٥، ٢، ٤ ، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهى "يدرك العاملون مستوى الأداء الذي تكافئ عليه الإدارة" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٤ من٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " تتجاهل الإدارة العلاقات الشخصية عند تطبيق الأنظمة واللوائح " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٣ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهى "يتناسى المسئولون خلافاتهم الشخصية مع العاملين عند تقييم أدائهم" بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٨٨ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٣) وهى "يتحمل المسئولون فشل ممارساتهم الإدارية" بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٧٥ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على واحدة من جوانب سيادة الالتزام بالموضوعية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (١) وهى "يعترف المسئولون بأخطائهم في الأعمال الإدارية " بمتوسط (٢.٤٥ من٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن هناك شعور محايد حيال سيادة قيمة (الالتزام بالموضوعية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، إلا أن الباحث يرى أن هذا الشعور يميل إلى الضعف أكثر حيث أن شعور العاملين بتأثير الخلافات الشخصية على نتائج تقييم الأداء، وعدم تحمل المسؤولين لنتائج أعمالهم وتوجيهاتهم الإدارية وإن كان محايد إلا أنه يميل للضعف أكثر بناء على المتوسط الحسابي للعبارتين اللتين تمثلانها حيث أن (٢.٨٨) و (٢.٧٥) هي أقرب للحد الأدنى لفئة الحياد (٢.٦١)، كما أن العاملين غير موافقين على اعتراف المسؤولين بالأخطاء.

تطبيق الشفافية

للتعرف على سيادة قيمة (تطبيق الشفافية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تطبيق الشفافية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٣٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تطبيق الشفافية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	تنشر الإدارة الأنظمة واللوائح النافذة بصفة دورية	ك	٤٠	١٢٣	٦٠	٦٣	٢٣	٣.٣٠	١.١٥	٩٢.٧٣١	**٠.٠٠	١
		%	١٢.٩	٣٩.٨	١٩.٤	٢٠.٤	٧.٤					
٢	توفر الإدارة البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية	ك	٢٧	١١٢	٨٣	٦٧	٢٠	٣.١٩	١.٠٧	٩٦.٣٥٦	**٠.٠٠	٢
		%	٨.٧	٣٦.٢	٢٦.٩	٢١.٧	٦.٥					
٣	تطبق الإدارة إجراءات عمل مكتوبة وموثقة في دلل الإجراءات	ك	٢٠	١١٢	٩٦	٦٦	١٥	٣.١٨	١.٠٠	١٢٣.٧٠٢	**٠.٠٠	٣
		%	٦.٥	٣٦.٢	٣١.١	٢١.٤	٤.٩					
٥	تحرص الإدارة على تطوير أنظمتها لإزالة الغموض عنها	ك	٢٩	٩٧	٩١	٦٧	٢٥	٣.١٢	١.١٠	٧٣.٦٠٥	**٠.٠٠	٤
		%	٩.٤	٣١.٤	٢٩.٤	٢١.٧	٨.١					
٤	تسمح الإدارة بمناقشة إجراءاتها الإدارية	ك	١٨	٩٧	٨٦	٨٠	٢٨	٢.٩٩	١.٠٨	٨٤.٤١٤	**٠.٠٠	٥
		%	٥.٨	٣١.٤	٢٧.٨	٢٥.٩	٩.١					
المتوسط العام								٣.١٦	٠.٨٦٩			

**** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة قيمة (تطبيق الشفافية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بمتوسط (٣.١٦ من ٥)

وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (تطبيق الشفافية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول تطبيق الشفافية ما بين (٢.٩٩إلى ٣.٣٠) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد) على أداة الدراسة حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول خمسة من جوانب سيادة تطبيق الشفافية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ ، ٤) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تنشر الإدارة الأنظمة واللوائح النافذة بصفة دورية " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٠ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " توفر الإدارة البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٩ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " تطبق الإدارة إجراءات عمل مكتوبة وموثقة في دليل الإجراءات " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٨ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهى " تحرص الإدارة على تطوير أنظمتها لإزالة الغموض عنها " بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٢ من٥).

٥. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " تسمح الإدارة بمناقشة إجراءاتها الإدارية " بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٩٩ من ٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن العاملين محايدون في رأيهم نحو سيادة قيمة (تطبيق الشفافية) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ليس لديها دليل لإجراءات العمل معتمد رسمياً يوضح للعاملين خطوات سير الإجراءات لأي عمل، كما أن الإدارة ونتيجة لعبء العمل والسرعة التي تتطلبها بعض المعاملات والقرارات فإنها تعمل على إتباع المركزية في العمل خصوصاً في الجوانب المتعلقة بالتخطيط للعمل وتطويره كما أنها لا تسمح بمناقشة أعمالها وإجراءاتها، ولذلك نجد العاملين بتصورات محايدة حول سيادة تطبيق الشفافية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

تقديم المصلحة العامة

للتعرف على سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تقديم المصلحة العامة وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣٥)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تقديم المصلحة العامة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	تحرص الإدارة على مساءلة العاملين الذين يتكرر منهم التقصير في العمل	ك	٩٠	١٤١	٤٢	٢٦	١٠	٣.٨٩	١.٠٢	١٨٤.٨٦٧	٠.٠٠**	١
		%	٢٩.١	٤٥.٦	١٣.٦	٨.٤	٣.٢					
٣	يعاقب العاملون الذين يتبين تغليبهم لمصالحهم الشخصية على مصلحة العمل	ك	٥٢	١٠٦	٨٠	٥٣	١٨	٣.٣٩	١.١٣	٧٠.٨٢٢	٠.٠٠**	٢
		%	١٦.٨	٣٤.٣	٢٥.٩	١٧.٢	٥.٨					
٢	تسعى الإدارة إلى تعميق ولاء العاملين لمنظمتهم	ك	٢٧	١٠٧	١١٧	٣٩	١٩	٣.٢٧	١.٠٠	١٤٠.٠١٣	٠.٠٠**	٣
		%	٨.٧	٣٤.٦	٣٧.٩	١٢.٦	٦.١					
٤	يتم التأكيد على عدم استغلال جهود الغير في سبيل تحقيق انجازات شخصية	ك	٣٤	٨٨	٩٨	٦٥	٢٤	٣.١٤	١.١١	٦٨.١٠٤	٠.٠٠**	٤
		%	١١.٠	٢٨.٥	٣١.٧	٢١.٠	٧.٨					
٥	يتم استقطاب انسب من تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف	ك	٣٥	٧٩	٩٤	٦١	٤٠	٣.٠٣	١.١٩	٤٠.٨٨٧	٠.٠٠**	٥
		%	١١.٣	٢٥.٦	٣٠.٤	١٩.٧	١٢.٩					
المتوسط العام								٣.٣٤	٠.٨٤			

**** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بمتوسط (٣.٣٤ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تراوحت ما بين (٣.٣٤إلى ٣.٨٩) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة و الرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتين تشيران إلى (محايد / موافق) على أداة الدراسة، مما يدل على وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة تقديم المصلحة العامة، حيث أنهم موافقون على واحدة من جوانب سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (١) وهى "تحرص الإدارة على مساءلة العاملين الذين يتكرر منهم التقصير في العمل" بمتوسط (٣.٨٩ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانب سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) تتمثل في العبارات رقم (٣ ، ٢، ٤ ، ٥) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٣) وهى "يعاقب العاملون الذين يتبين تغليبهم لمصالحهم الشخصية على مصلحة العمل" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٩ من ٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " تسعى الإدارة إلى تعميق ولاء العاملين لمنظمتهم " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٢٧ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " يتم التأكيد على عدم استغلال جهود الغير في سبيل تحقيق انجازات شخصية " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٤ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٥) وهى "يتم استقطاب انسب من تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف" بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٣ من٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن العاملين محايدون حيال سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه نظراً لحجم المهام والأعمال المناطة بالمديرية العامة للجوازات والتي قد تتطلب في كثير من الأحيان السرعة في الإنجاز تلجأ الإدارة إلى التركيز على فئات معينة من العاملين لضمان عدم التقصير في العمل مما يجعل بعض العاملين يفسرون تلك التصرفات بأنها استغلال من المسؤولين لجهودهم خوفاً من تعرض أولئك المسؤولين للمساءلة من مستويات أعلى، كما أنهم يرون في ذلك تقصير من قبل الإدارة في استقطاب عاملين تتوفر فيهم الكفاءة لأداء الأعمال.

المشاركة في اتخاذ القرارات

للتعرف على سيادة قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣٦)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور المشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
٥	تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي لانجاز الأعمال	ك	٤٣	١١٩	٧١	٥١	٢٥	٣.٣٤	١.١٥	٨٣.٨٣٢	**٠.٠٠	١
		%	١٣.٩	٣٨.٥	٢٣.٠	١٦.٥	٨.١					
٢	يتم تشجيع العاملين على تقديم المقترحات	ك	٣١	٨٠	٨٠	٧٦	٤٢	٢.٩٤	١.٢٠	٣٥.٦٧٦	**٠.٠٠	٢
		%	١٠.٠	٢٥.٩	٢٥.٩	٢٤.٦	١٣.٦					
٤	يتم تطبيق أراء العاملين المناسبة حيال تطوير الإجراءات الإدارية	ك	١٩	٩٠	٨٤	٨٤	٣٢	٢.٩٤	١.١١	٧٢.٨٢٨	**٠.٠٠	٣
		%	٦.١	٢٩.١	٢٧.٢	٢٧.٢	١٠.٤					
٣	تحرص الإدارة على توسيع دائرة مشاركة العاملين في أعمالها	ك	٢٣	٨١	٨١	٩٣	٣١	٢.٩١	١.١٢	٦٧.٣٩٢	**٠.٠٠	٤
		%	٧.٤	٢٦.٢	٢٦.٢	٣٠.١	١٠.٠					
١	تهتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها	ك	٢٦	٨٤	٧٧	٧٣	٤٩	٢.٨٩	١.٢١	٣٧.١٣٣	**٠.٠٠	٥
		%	٨.٤	٢٧.٢	٢٤.٩	٢٣.٦	١٥.٩					
	المتوسط العام							٣.٠٠	١.٠٠٨			

** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بمتوسط (٣.٠٠ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول سيادة المشاركة في اتخاذ القرارات في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ما بين (٢.٨٩إلى ٣.٣٤) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول خمسة من جوانب سيادة قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (٥، ٢، ٤، ٣، ١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهى " تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي لانجاز الأعمال" بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٣٤ من٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " يتم تشجيع العاملين على تقديم المقترحات " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٩٤ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " يتم تطبيق أراء العاملين المناسبة حيال تطوير الإجراءات الإدارية " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها عليها بمتوسط (٢.٩٤ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " تحرص الإدارة على توسيع دائرة مشاركة العاملين في أعمالها " بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٩١ من٥).

٥. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تهتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها" بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٨٩ من ٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن العاملين محايدون حيال سيادة قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تعمل على إتباع أسلوب المركزية في العمل خاصة فيما يتعلق بأعمال التخطيط لأعمالها والتطوير لإجراءاتها وقد يكون ذلك ناتج من اعتقادها بأن هذه المشاركة تضعف من صلاحياتها وسلطاتها في العمل، أو من حيث قلة ثقتها بقدرات ومهارات ومعارف العاملين وبالتالي إهمالها لمشاركاتهم أو تبني إقتراحاتهم ولذلك نجد العاملين يشعرون بالحياد تجاه سيادة قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

مراعاة مبدأ الجدارة

للتعرف على سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مراعاة مبدأ الجدارة وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور مراعاة مبدأ الجدارة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	تضع الإدارة معايير دقيقة للأداء الجيد المطلوب	ك	٣٨	٨٧	٧٦	٧٥	٣٣	٣.٠٧	١.٢٠	٣٨.٩٤٥	**٠.٠٠	١
		%	١٢.٣	٢٨.٢	٢٤.٦	٢٤.٣	١٠.٧					
٤	يتم اختيار الأكفأ لشغل الوظائف المهمة	ك	٣٠	٧٤	٧٩	٧٦	٥٠	٢.٨٦	١.٢٣	٢٩.٠٧٤	**٠.٠٠	٢
		%	٩.٧	٢٣.٩	٢٥.٦	٢٤.٦	١٦.٢					
٥	المتميزون في الأداء هم الأولى بالترشح للدورات التدريبية	ك	٤٨	٤٤	٦٨	٧٨	٧١	٢.٧٤	١.٣٧	١٤.٤٤٧	**٠.٠٠	٣
		%	١٥.٥	١٤.٢	٢٢.٠	٢٥.٢	٢٣.٠					
٣	تتم مكافأة الموظفين الذين يطورون أدائهم الوظيفي	ك	٣٥	٤٣	٧٦	٨٦	٦٩	٢.٦٤	١.٢٨	٣٠.٩١٩	**٠.٠٠	٤
		%	١١.٣	١٣.٩	٢٤.٦	٢٧.٨	٢٢.٣					
٢	توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء	ك	٢٦	٤٩	٧٠	٩٣	٧١	٢.٥٧	١.٢٤	٤١.٥٩٩	**٠.٠٠	٥
		%	٨.٤	١٥.٩	٢٢.٧	٣٠.١	٢٣.٠					
المتوسط العام								٢.٧٨	١.١١٥			

** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بمتوسط (٢.٧٨

من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ما بين (٢.٤٥إلى ٣.١٤) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثانية و الثالثة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (غير موافق / محايد) على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانب سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارات رقم (١، ٤، ٥ ، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تضع الإدارة معايير دقيقة للأداء الجيد المطلوب " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٧ من٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " يتم اختيار الأكفأ لشغل الوظائف المهمة " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٨٦ من ٥).
٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهى "المتميزون في الأداء هم الأولى بالترشح للدورات التدريبية" بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٧٤ من٥).
٤. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " تتم مكافأة الموظفين الذين يطورون أدائهم الوظيفي" بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٦٤ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على واحدة من جوانب سيادة مراعاة مبدأ الجدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تتمثل في العبارة رقم (٢) وهى " توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء" بمتوسط (٢.٥٧ من٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح أنه بالرغم من حياد سيادة قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض إلا أنها تميل إلى الضعف، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تفتقد لنظام واضح للمكافآت مما يجعلها عرضة للاجتهادات الشخصية من قبل المسؤولين، وحالاتهم المزاجية تجاه العاملين، كما أن الإدارة ترى أن تطوير العامل لأدائه هو أحد واجباته الوظيفية بل هو الشيء الطبيعي المطلوب منه وبالتالي لا يستحق أن تتم مكافأته على ذلك.

(٢) ما مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) ؟

للتعرف على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور العدالة التنظيمية وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٣٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد العدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض

أبعاد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العدالة التوزيعية	٢.٩٨	٠.٧٨	٣
العدالة الإجرائية	٣.٠١	٠.٩٣	٢
العدالة التفاعلية	٣.٢٤	٠.٨٩	١
العدالة التنظيمية	٣.٠٧	٠.٧٦	-

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية يميل إلى الحياد بمتوسط حسابي (٣.٠٧ من ٥) ، كما تبين النتائج

أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً يتمثل في (العدالة التفاعلية) بمتوسط حسابي (٣.٢٤ من ٥) يليها بعد (العدالة الإجرائية) بمتوسط حسابي (٣.٠١ من ٥) بينما في المرتبة الثالثة تأتي (العدالة التوزيعية) بمتوسط حسابي (٢.٩٨ من ٥).

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (البدراني ، ٢٠١٠م) والتي بينت أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يميل إلى الحياد وتختلف جزئياً عنها في كون إدراك العدالة التوزيعية يميل إلى الموافقة بينما هي في هذه الدراسة تميل إلى الحياد، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة (البشابشة ، ٢٠٠٨م) والتي بينت أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، كما تتفق معها في كون بعد العدالة التوزيعية جاء في المرتبة الأخيرة، وتختلف عنها في كون العدالة الإجرائية جاءت في المرتبة الأولى في تلك الدراسة بينما جاءت في هذه الدراسة في المرتبة الثانية بعد العدالة التفاعلية.

كما تتفق جزئياً مع دراسة (الجعيد، ٢٠٠٤م) في ترتيب إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية والتي جاءت على التوالي (عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع)، وتختلف عنها جزئياً في ميل أفراد العينة في تلك الدراسة إلى الموافقة على إدراك العدالة التنظيمية، ولعل الاختلاف يعود إلى الفترة الزمنية الطويلة نسبياً والتي تفصل بين الدراستين والتي تقدر ب(٧) سنوات، حيث حفلت هذه الفترة الزمنية بالعديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع السعودي كما أجريت العديد من التعديلات على عدد من أنظمة ولوائح الخدمة المدنية وخدمة الضباط والأفراد مما قد يكون له دور في تغير مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

كما أنها تختلف عن دراسة (سلطان والسعود، ٢٠٠٦م) التي كانت فيها تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة، وقد يكون السبب في الاختلاف هو اختلاف مجتمع الدراسة حيث أن مجتمع في تلك الدراسة يشمل رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه وهي تعتبر من الفئات ذات المراتب العليا والتي تحصل على العديد من العوائد المادية والمعنوية التي توازي ما يقدمونه من جهود علمية وبحثية مما يجعل مدركاتهم للعدالة مرتفعة.

وفيما يلي النتائج التفصيلية لمستوى إدراك كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية

العدالة التوزيعية

للتعرف على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التوزيعية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية وجاءت النتائج كالتالي

جدول رقم (٣٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التوزيعية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية	ك	٤٢	١٥٠	٥٢	٤٤	٢١	٣.٤٨	١.١٠	١٦٥.٣٨٣	**٠.٠٠	١
		%	١٣.٦	٤٨.٥	١٦.٨	١٤.٢	٦.٨					
٢	اعتقد أن مرتبي الشهري مناسب لطبيعة عملي	ك	٢٧	١٣٢	٧٣	٥٢	٢٥	٣.٢٧	١.٠٩	١٢٤.٨٣٥	**٠.٠٠	٢
		%	٨.٧	٤٢.٧	٢٣.٦	١٦.٨	٨.١					
٥	هناك تناسب بين أجرى وما أحمله من مؤهل علمي	ك	٢٢	١٢٢	٩٢	٣٨	٣٥	٣.١٩	١.١١	١١٩.٨١٩	**٠.٠٠	٣
		%	٧.١	٣٩.٥	٢٩.٨	١٢.٣	١١.٣					
٣	أحصل على المكافأة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها	ك	١٨	٥٨	٧٤	٩١	٦٨	٢.٥٧	١.١٩	٤٨.١٠٤	**٠.٠٠	٤
		%	٥.٨	١٨.٨	٢٣.٩	٢٩.٤	٢٢.٠					
٤	هناك تماثل بين المكافآت التي أحصل عليها ومكافآت الآخرين في المنظمات الأمنية الأخرى	ك	٢٠	٤٩	٦٠	٨٨	٩٢	٢.٤١	١.٢٤	٥٦.٨٤١	**٠.٠٠	٥
		%	٦.٥	١٥.٩	١٩.٤	٢٨.٥	٢٩.٨					
المتوسط العام								٢.٩٨	٠.٧٧٨			

**** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التوزيعية بمتوسط

(٢.٩٨ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التوزيعية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مراعاة العدالة التوزيعية ما بين (٢.٤١إلى ٣.٤٨) وهي متوسطات تقع في الفئات الثانية والثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (غير موافق/ محايد/ موافق) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة رقم (١) وهى " تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية " بمتوسط (٣.٤٨ من٥).

في حين أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول العبارتين رقم (٢، ٥) واللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولهما كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٢) وهى " أعتقد أن مرتبي الشهري مناسب لطبيعة عملي " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٢٧ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٥) وهى " هناك تناسب بين أجرى وما أحمله من مؤهل علمي " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٩ من٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على العبارتين رقم (٤، ٣) واللتين تم ترتيبهما تصاعديا حسب عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " هناك تماثل بين المكافآت التي أحصل عليها ومكافآت الآخرين في المنظمات الأمنية الأخرى" بالمرتبة الأولى من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢.٤١ من٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " أحصل على المكافأة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها " بالمرتبة الثانية من حيث عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (٢.٥٧ من٥).

ويرى الباحث أنه من خلال هذه النتائج يتضح ميل إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التوزيعية إلى الضعف، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه نظراً للأدوار والمهام الحيوية والكثيرة التي تؤديها المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من حيث ارتباط جميع إدارات الجوازات بالمملكة بها، وكذلك حجم العمالة الأجنبية والوافدين للمملكة لمختلف الأسباب، مما يستدعي من العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بذل جهود عالية لإنجاز واجباتهم الوظيفية وهم في نفس الوقت لا يحصلون على مكافآت عن جهودهم الإضافية مما يقودهم للشعور بأن ما يحصلون عليه من عوائد لا توازي حجم والأعباء الوظيفية التي يؤدونها.

العدالة الإجرائية

للتعرف على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة الإجرائية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة الإجرائية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
١	تتخذ الإدارة قراراتها بناء على مبررات منطقية	ك	٢٠	١١٠	١٠٦	٤٥	٢٨	٣.١٦	١.٠٥	١٢٠.٥٣١	٠.٠٠**	١
		%	٦.٥	٣٥.٦	٣٤.٣	١٤.٦	٩.١					
٣	تتراجع الإدارة عن قراراتها إذا اكتشف أنها خاطئة	ك	٣٥	٨٦	٩٣	٥٧	٣٨	٣.٠٧	١.١٩	٤٦.٣٨٨	٠.٠٠**	٢
		%	١١.٣	٢٧.٨	٣٠.١	١٨.٤	١٢.٣					
٢	القرارات المتعلقة بوظائف العاملين تتخذ بناء على معلومات كافية	ك	١٥	١٠٣	١٠٠	٥٩	٣٢	٣.٠٣	١.٠٧	١٠١.٠١٦	٠.٠٠**	٣
		%	٤.٩	٣٣.٣	٣٢.٤	١٩.١	١٠.٤					
٤	يخضع جميع العاملين لإجراءات متماثلة في تنظيم أوضاعهم الوظيفية	ك	١٤	٨١	١٠٨	٧٤	٣٢	٢.٩١	١.٠٤	٩٤.٢٥٢	٠.٠٠**	٤
		%	٤.٥	٢٦.٢	٣٥.٠	٢٣.٩	١٠.٤					
٥	تحرص الإدارة على إبداء العاملين لأرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم	ك	٢٧	٧١	٨٦	٨٠	٤٥	٢.٨٥	١.١٨	٤٠.٣٦٩	٠.٠٠**	٥
		%	٨.٧	٢٣.٠	٢٧.٨	٢٥.٩	١٤.٦					
المتوسط العام								٣.٠١	٠.٩٣١			

**** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة الإجرائية بمتوسط (٣.٠١ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة الإجرائية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة الإجرائية ما بين (٢.٨٥ إلى ٣.١٦) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (محايد) على أداة الدراسة ، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول العبارات الخمس والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تتخذ الإدارة قراراتها بناء على مبررات منطقية " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.١٦ من٥).

٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " تتراجع الإدارة عن قراراتها إذا اكتشف أنها خاطئة " بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٧ من ٥).

٣. جاءت العبارة رقم (٢) وهى "القرارات المتعلقة بوظائف العاملين تتخذ بناء على معلومات كافية" بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٥ من ٥).

٤. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " يخضع جميع العاملين لإجراءات متماثلة في تنظيم أوضاعهم الوظيفية " بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٩١ من٥).

٥. جاءت العبارة رقم (٥) وهى " تحرص الإدارة على إبداء العاملين لأرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم " بالمرتبة الخامسة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٢.٨٥ من ٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح حياد العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض في إدراكهم للعدالة الإجرائية ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن عدم وجود دليل إجراءات مكتوب يتيح فرصة للاجتهادات الشخصية في تنظيم أوضاع العاملين.

العدالة التفاعلية

للتعرف على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التفاعلية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤١)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور العدالة التفاعلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا٢	الدلالة	الرتبة
		النسبة %	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
٢	تتجنب الإدارة استخدام العبارات غير اللائقة في تعاملاتها مع العاملين	ك	٦٢	١٣٢	٧٦	٢٥	١٤	٣.٦٦	١.٠٣	١٤١.٨٩٠	٠.٠٠**	١
		%	٢٠.١	٤٢.٧	٢٤.٦	٨.١	٤.٥					
٤	تنتهج الإدارة الصدق والصراحة في تعاملاتها مع العاملين	ك	٣٨	٩٢	١٠٤	٥٢	٢٣	٣.٢٣	١.١٠	٧٨.٦٥٤	٠.٠٠**	٢
		%	١٢.٣	٢٩.٨	٣٣.٧	١٦.٨	٧.٤					
٣	تحرص الإدارة على تسهيل إجراءات مقابلات العاملين مع المسئولين.	ك	٣٥	١٠٢	٩٥	٥١	٢٦	٣.٢٢	١.١١	٧٨.٢٣٣	٠.٠٠**	٣
		%	١١.٣	٣٣.٠	٣٠.٧	١٦.٥	٨.٤					
٥	تطلع الإدارة العاملين المتظلمين من بعض القرارات على حيثيات تلك القرارات	ك	٣٠	٧٥	١٢٤	٤٢	٣٨	٣.٠٦	١.١٢	٩٧.٢٩٤	٠.٠٠**	٤
		%	٩.٧	٢٤.٣	٤٠.١	١٣.٦	١٢.٣					
١	تعامل الإدارة العاملين بالود عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم	ك	١٩	١٠٨	٨٢	٥٩	٤١	٣.٠٢	١.١٥	٧٧.٩٠٩	٠.٠٠**	٥
		%	٦.١	٣٥.٠	٢٦.٥	١٩.١	١٣.٣					
المتوسط العام								٣.٢٤	٠.٨٩٥			

**** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التفاعلية بمتوسط

(٣.٢٤ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار محايد على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول هذه العبارات.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التفاعلية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٠٢ إلى ٣.٦٦) وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (محايد / موافق) على أداة الدراسة، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة رقم (٢) وهى " تتجنب الإدارة استخدام العبارات غير اللائقة في تعاملاتها مع العاملين " بمتوسط (٣.٦٦ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول العبارات رقم (٤، ٣، ٥، ١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولها كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) وهى " تنتهج الإدارة الصدق والصراحة في تعاملاتها مع العاملين " بالمرتبة الأولى من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٢٢ من ٥).
٢. جاءت العبارة رقم (٣) وهى " تحرص الإدارة على تسهيل إجراءات مقابلات العاملين مع المسئولين." بالمرتبة الثانية من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٢٢ من ٥).
٣. جاءت العبارة رقم (٥) وهى " تطلع الإدارة العاملين المتظلمين من بعض القرارات على حيثيات تلك القرارات " بالمرتبة الثالثة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٦ من ٥).
٤. جاءت العبارة رقم (١) وهى " تعامل الإدارة العاملين بالود عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم " بالمرتبة الرابعة من حيث حيادية أفراد عينة الدراسة حولها بمتوسط (٣.٠٢ من٥).

ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون في إدراكهم للعدالة التفاعلية ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك قصور من جانب الإدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض في إيجاد قنوات اتصال فعالة ومستمرة مع جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية سواء لاستقبال آرائهم أو مقترحاتهم أو لتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها تجاه بعض القرارات.

(٣) ما علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها ؟

للتعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها استخدم الباحث (معامل ارتباط بيرسون) للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٢)

نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد علاقة القيم التنظيمية السائدة بإدراك العدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها

			أبعاد العدالة التنظيمية			العدالة التنظيمية
			العدالة التوزيعية	العدالة الإجرائية	العدالة التفاعلية	
القيم التنظيمية	الاهتمام بالعاملين	معامل الارتباط	٠.505	٠.686	٠.644	٠.704
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**
	الالتزام بالموضوعية	معامل الارتباط	٠.511	٠.666	٠.669	٠.708
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**
	تطبيق الشفافية	معامل الارتباط	٠.434	٠.609	٠.590	٠.627
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**
	تقديم المصلحة العامة	معامل الارتباط	٠.501	٠.656	٠.625	٠.683
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**
	المشاركة في اتخاذ القرارات	معامل الارتباط	٠.525	٠.731	٠.705	٠.753
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**
	مراعاة مبدأ الجدارة	معامل الارتباط	٠.565	٠.745	٠.718	٠.777
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**
القيم التنظيمية		معامل الارتباط	٠.590	٠.794	٠.766	٠.824
		الدلالة الإحصائية	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**	٠.٠٠٠**

** علاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ فأقل

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل بين محور القيم التنظيمية ومحور العدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة

التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) حيث بلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٨٢٤) في أقوى تلك العلاقات بين محور القيم التنظيمية ومحور العدالة التنظيمية.

كما يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين قيمة (الاهتمام بالعاملين) ومحور العدالة التنظيمية وكذلك مع كل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وبلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٧٠٤) في أقوى تلك العلاقات بين قيمة (الاهتمام بالعاملين) ومحور العدالة التنظيمية.

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين قيمة (الالتزام بالموضوعية) ومحور العدالة التنظيمية وكذلك مع كل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وبلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٧٠٨) في أقوى تلك العلاقات بين قيمة (الالتزام بالموضوعية) ومحور العدالة التنظيمية.

كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين قيمة (تطبيق الشفافية) ومحور العدالة التنظيمية وكذلك مع كل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وبلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٦٢٧) في أقوى تلك العلاقات بين قيمة (تطبيق الشفافية) ومحور العدالة التنظيمية.

كما يتضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين قيمة (تقديم المصلحة العامة) ومحور العدالة التنظيمية وكذلك مع كل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وبلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٦٨٣) في أقوى تلك العلاقات بين قيمة (تقديم المصلحة العامة) ومحور العدالة التنظيمية.

كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) ومحور العدالة التنظيمية وكذلك مع كل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وبلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٧٥٣) في أقوى تلك العلاقات بين قيمة (المشاركة في اتخاذ القرارات) ومحور العدالة التنظيمية.

وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) ومحور العدالة التنظيمية وكذلك مع كل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة

التفاعلية)، وبلغت قيمة معامل بيرسون (٠.٧٧٧) في أقوى تلك العلاقات بين قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) ومحور العدالة التنظيمية.

ويتضح أن تلك العلاقات هي علاقات موجبة مما يشير إلى أنها علاقة طردية حيث أنه كلما ارتفع مستوى القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها.

(٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

الفروق باختلاف متغير العمر

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤٣)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالعاملين	بين المجموعات	١.٦٧٧	٢	٠.٨٣٩	١.٠١٢	٠.٣٦٥
	داخل المجموعات	٢٥٣.٥٧٤	٣٠٦	٠.٨٢٩		
	المجموع	٢٥٥.٢٥٢	٣٠٨	-		
الالتزام بالموضوعية	بين المجموعات	٠.٨٨٣	٢	٠.٤٤٢	٠.٦٣٦	٠.٥٣٠
	داخل المجموعات	٢١٢.٤٠٧	٣٠٦	٠.٦٩٤		
	المجموع	٢١٣.٢٩٠	٣٠٨	-		
تطبيق الشفافية	بين المجموعات	٢.٥٣٤	٢	١.٢٦٧	١.٦٨٧	٠.١٨٧
	داخل المجموعات	٢٢٩.٨٣٩	٣٠٦	٠.٧٥١		
	المجموع	٢٣٢.٣٧٣	٣٠٨	-		
تقديم المصلحة العامة	بين المجموعات	٠.٥٢٣	٢	٠.٢٦٢	٠.٣٦٩	٠.٦٩١
	داخل المجموعات	٢١٦.٦٩٧	٣٠٦	٠.٧٠٨		
	المجموع	٢١٧.٢٢٠	٣٠٨	-		
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٠.١٨٩	٢	٠.٠٩٥	٠.٠٩٢	٠.٩١٢
	داخل المجموعات	٣١٢.٨٩٠	٣٠٦	١.٠٢٣		
	المجموع	٣١٣.٠٧٩	٣٠٨	-		
مراعاة مبدأ الجدارة	بين المجموعات	٠.٠٤٨	٢	٠.٠٢٤	٠.٠١٩	٠.٩٨١
	داخل المجموعات	٣٨٢.٦٦٥	٣٠٦	١.٢٥١		
	المجموع	٣٨٢.٧١٢	٣٠٨	-		
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	١.٥٣٦	٢	٠.٧٦٨	١.٢٧١	٠.٢٨٢
	داخل المجموعات	١٨٤.٨٥٦	٣٠٦	٠.٦٠٤		
	المجموع	١٨٦.٣٩٢	٣٠٨	-		
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٠.٢٢٩	٢	٠.١١٤	٠.١٣١	٠.٨٧٧
	داخل المجموعات	٢٦٦.٧٢٣	٣٠٦	٠.٨٧٢		
	المجموع	٢٦٦.٩٥٢	٣٠٨	-		
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	٢.٥٠٧	٢	١.٢٥٤	١.٥٧٢	٠.٢٠٩
	داخل المجموعات	٢٤٣.٩٤١	٣٠٦	٠.٧٩٧		
	المجموع	٢٤٦.٤٤٨	٣٠٨	-		
القيم التنظيمية	بين المجموعات	٠.٥٣٧	٢	٠.٢٦٩	٠.٤١٥	٠.٦٦١
	داخل المجموعات	١٩٨.١٢١	٣٠٦	٠.٦٤٧		
	المجموع	١٩٨.٦٥٩	٣٠٨	-		
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	٠.٧٢٤	٢	٠.٣٦٢	٠.٦٢٣	٠.٥٣٧
	داخل المجموعات	١٧٧.٩٠٠	٣٠٦	٠.٥٨١		
	المجموع	١٧٨.٦٢٥	٣٠٨	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية بشكل عام وكل قيمة من القيم الست المبحوثة (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، تطبيق الشفافية، تقديم المصلحة العامة، المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) وحول محور العدالة التنظيمية وكل بعد من أبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير العمر ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع الفئات العمرية في مجتمع الدراسة تشغل وظائف مختلفة في التسلسل الهرمي لتشكيل الوظائف أي أن جميع الفئات العمرية متوزعة على كافة المستويات الإدارية مما يجعلهم وباختلاف أعمارهم متفقين على القيم التنظيمية السائدة ومستوى إدراك العدالة التنظيمية وأبعادها في المديرية العامة للجوازات.

الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤٤)
نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في
متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالعاملين	بين المجموعات	١.٩٤٧	٢	٠.٩٧٤	١.١٧٦	٠.٣١٠
	داخل المجموعات	٢٥٣.٣٠٤	٣٠٦	٠.٨٢٨		
	المجموع	٢٥٥.٢٥٢	٣٠٨			
الالتزام بالموضوعية	بين المجموعات	٠.٧٥٣	٢	٠.٣٧٧	٠.٥٤٢	٠.٥٨٢
	داخل المجموعات	٢١٢.٥٣٧	٣٠٦	٠.٦٩٥		
	المجموع	٢١٣.٢٩٠	٣٠٨			
تطبيق الشفافية	بين المجموعات	٤.٠٦٧	٢	٢.٠٣٤	٢.٧٢٦	٠.٠٦٧
	داخل المجموعات	٢٢٨.٣٠٦	٣٠٦	٠.٧٤٦		
	المجموع	٢٣٢.٣٧٣	٣٠٨			
تقديم المصلحة العامة	بين المجموعات	٥.٦١٧	٢	٢.٨٠٨	٤.٠٦١	*٠.٠١٨
	داخل المجموعات	٢١١.٦٠٤	٣٠٦	٠.٦٩٢		
	المجموع	٢١٧.٢٢٠	٣٠٨			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٥.٤٢١	٢	٢.٧١١	٢.٦٩٦	٠.٠٦٩
	داخل المجموعات	٣٠٧.٦٥٨	٣٠٦	١.٠٠٥		
	المجموع	٣١٣.٠٧٩	٣٠٨			
مراعاة مبدأ الجدارة	بين المجموعات	١٤.٦٩٦	٢	٧.٣٤٨	٦.١١٠	**٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	٣٦٨.٠١٦	٣٠٦	١.٢٠٣		
	المجموع	٣٨٢.٧١٢	٣٠٨			
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٤.٥٠٤	٢	٢.٢٥٢	٣.٧٨٩	*٠.٠٢٤
	داخل المجموعات	١٨١.٨٨٨	٣٠٦	٠.٥٩٤		
	المجموع	١٨٦.٣٩٢	٣٠٨			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٦.٥٢٧	٢	٣.٢٦٤	٣.٨٣٥	*٠.٠٢٣
	داخل المجموعات	٢٦٠.٤٢٥	٣٠٦	٠.٨٥١		
	المجموع	٢٦٦.٩٥٢	٣٠٨			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	١.٧٧٦	٢	٠.٨٨٨	١.١١١	٠.٣٣١
	داخل المجموعات	٢٤٤.٦٧٢	٣٠٦	٠.٨٠٠		
	المجموع	٢٤٦.٤٤٨	٣٠٨			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	٤.٤٠٣	٢	٢.٢٠١	٣.٤٦٨	*٠.٠٣٢
	داخل المجموعات	١٩٤.٢٥٦	٣٠٦	٠.٦٣٥		
	المجموع	١٩٨.٦٥٩	٣٠٨			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	٣.٥٤٢	٢	١.٧٧١	٣.٠٩٥	*٠.٠٤٧
	داخل المجموعات	١٧٥.٠٨٣	٣٠٦	٠.٥٧٢		
	المجموع	١٧٨.٦٢٥	٣٠٨			

*** دلالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل** **** دلالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول قيم (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، تطبيق الشفافية، المشاركة في اتخاذ القرارات) وكذلك حول (العدالة التفاعلية) باختلاف متغير المستوى التعليمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تلك القيم وذلك البعد تتمحور وتدور حول مواضيع تتعلق بالتعاملات الشخصية والتواصل الإنساني والوجداني بين الإدارة والعاملين مما يضعف من وجود أي تأثير لمستوى التعليم.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية وحول (تقديم المصلحة العامة) وكذلك حول محور العدالة التنظيمية وبعديها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) باختلاف متغير المستوى التعليمي، كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (مراعاة مبدأ الجدارة) باختلاف متغير المستوى التعليمي، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المستوى التعليمي حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤٥)

نتائج اختبار "LSD" للفروق في فئات المستوى التعليمي

المحور	المستوى التعليمي	ن	المتوسط	الثانوية العامة واقل	دبلوم بعد الثانوية	جامعي فاعلي
تقديم المصلحة العامة	الثانوية العامة واقل	١٢٩	٣.٢٩	-		
	دبلوم بعد الثانوية	٦٨	٣.٠٨		-	
	جامعي فاعلي	١١٢	٣.٠٥	*		-
مراعاة مبدأ الجدارة	الثانوية العامة واقل	١٢٩	٣.٠٣	-		
	دبلوم بعد الثانوية	٦٨	٢.٦٥	*	-	
	جامعي فاعلي	١١٢	٢.٥٦	**		-
العدالة التوزيعية	الثانوية العامة واقل	١٢٩	٣.٠٨	-		
	دبلوم بعد الثانوية	٦٨	٣.٠٦		-	
	جامعي فاعلي	١١٢	٢.٨٢	*	*	-
العدالة الإجرائية	الثانوية العامة واقل	١٢٩	٣.١٨	-		
	دبلوم بعد الثانوية	٦٨	٢.٨٩	*	-	
	جامعي فاعلي	١١٢	٢.٨٨	*		-
القيم التنظيمية	الثانوية العامة واقل	١٢٩	٣.١٧	-		
	دبلوم بعد الثانوية	٦٨	٢.٩٦		-	
	جامعي فاعلي	١١٢	٢.٩٢	*		-
العدالة التنظيمية	الثانوية العامة واقل	١٢٩	٣.١٩	-		
	دبلوم بعد الثانوية	٦٨	٣.١٦		-	
	جامعي فاعلي	١١٢	٢.٩٥	*		-

* فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل   ** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهلات جامعية فأعلى حول محور القيم التنظيمية وقيمة (تقديم المصلحة العامة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه عندما يرتفع المستوى التعليمي للشخص فإن ذلك يعني زيادة في معارفه وخبراته وبالتالي جعل إدراكه لمختلف الأمور يكون بشكل دقيق حيث يهتم بالتفاصيل، كما أنه يفسر

تصرفات الإدارة وممارساتها بصورة عقلانية أكثر من صاحب المؤهل الأدنى الذي تغلب عليه عواطفه ورغباته، كما أن طبيعة المهام والأعمال التي يتولاها أصحاب المؤهلات الجامعية فأعلى تختلف عن تلك التي يمارسها بالعادة أصحاب المؤهلات الأدنى التي لا تعدو عن كونها مهام روتينية تنفيذية وبالتالي فإن شعورهم بضعف سيادة قيمة (تقديم المصلحة العامة) يعود لما قد يشعرون به من استغلال الإدارة لجهودهم.

كما يتضح ميل الفروق الإحصائية لصالح الحاصلين على الثانوية العامة وأقل حول محور العدالة التنظيمية وبعديها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية). ويفسره الباحث بأن خلال السنوات الأخير وفي ظل مستويات البطالة بين كثير من خريجي الجامعات اضطر كثير منهم للالتحاق بالعمل في وظائف لا تتناسب مراتبها وعوائدها المالية مع مؤهلاتهم مما يقلل من إدراكهم للعدالة التوزيعية كما أنه وفي ظل التزايد المستمر في طالبي الالتحاق بالوظائف الحكومية تم تغيير بعض الأنظمة واللوائح التي تنظم إلتحاقهم بالوظائف الحكومية، حيث رفع الحد الأدنى للمؤهلات العلمية لبعض الوظائف مما يجعلهم غير راضين عن تلك الإجراءات وبالتالي يقل إدراكهم للعدالة الإجرائية، فعلى سبيل المثال قد يكون هناك ممن يحمل الشهادة الجامعية ممن يشغل وظائف صف ضابط في حين أن هناك من يحمل نفس المستوى الجامعي ويشغل وظيفة ضابط وبالتالي يكون هناك عدم شعور بالعدالة التنظيمية.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية حول قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) وبُعد (العدالة الإجرائية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية لديهم المعرفة والخبرة العلمية التي تفوق الحاصلين على الثانوية العامة وأقل مما يجعلهم أكثر دقة ومعرفة في تقييم الإجراءات المتبعة من قبل الإدارة.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية حول (العدالة التوزيعية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن مستوى الفرق بين الوظيفة التي يستحقها الحاصل على مؤهل جامعي فأعلى بناء على مؤهله العلمي وبين الوظيفة التي يشغلها وعوائدها المادية والمعنوية أكبر من مستوى الفرق في حالة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية، مما يجعل إدراك العدالة التوزيعية لدى الفئة الأولى أضعف.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى حول (مراعاة مبدأ الجدارة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه نتيجة لطبيعة الأعمال وتنوع المهام التي يؤديها الحاصل على مؤهل جامعي فأعلى وكذلك طبيعة الدورات التدريبية التي يرغب الترشح لها وحجم المنافسة عليها يجعل حكمه على وجود معايير دقيقة للأداء أو المكافأة بناء على تقييم الأداء أو على تطويره مختلفاً عن أولئك الحاصلين على الثانوية العامة وأقل الذي يمارسون مهام روتينية.

الفروق باختلاف متغير الوظيفة

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة استخدم الباحث (اختبار ت) (Independent Sample T-test) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار ت : Independent Sample T-test

للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
الاهتمام بالعاملين	عسكري	٢٥٣	٣.٠٢	٠.٩٣	١.٣١٦-	٠.١٨٩
	مدني	٥٦	٣.٢٠	٠.٧٩		
الالتزام بالموضوعية	عسكري	٢٥٣	٢.٨٨	٠.٨٢	٠.٥١٧	٠.٦٠٦
	مدني	٥٦	٢.٨٢	٠.٨٩		
تطبيق الشفافية	عسكري	٢٥٣	٣.١٦	٠.٨٥	٠.٢٧٩	٠.٧٨٠
	مدني	٥٦	٣.١٣	٠.٩٦		
تقديم المصلحة العامة	عسكري	٢٥٣	٣.٣٨	٠.٨٥	١.٤٥٣	٠.١٤٧
	مدني	٥٦	٣.٢٠	٠.٧٧		
المشاركة في اتخاذ القرارات	عسكري	٢٥٣	٣.٠٠	١.٠١	٠.١٣٠-	٠.٨٩٦
	مدني	٥٦	٣.٠٢	٠.٩٩		
مراعاة مبدأ الجدارة	عسكري	٢٥٣	٢.٧٧	١.١١	٠.١٧٣-	٠.٨٦٣
	مدني	٥٦	٢.٨٠	١.١٤		
العدالة التوزيعية	عسكري	٢٥٣	٢.٩٩	٠.٧٨	٠.٥٤٢	٠.٥٨٨
	مدني	٥٦	٢.٩٣	٠.٧٦		
العدالة الإجرائية	عسكري	٢٥٣	٣.٠٠	٠.٩٤	٠.٣٣٤-	٠.٧٣٨
	مدني	٥٦	٣.٠٤	٠.٩١		
العدالة التفاعلية	عسكري	٢٥٣	٣.٢١	٠.٩١	١.٢٥٧-	٠.٢١٠
	مدني	٥٦	٣.٣٧	٠.٨٢		
القيم التنظيمية	عسكري	٢٥٣	٣.٠٤	٠.٨٠	٠.٠٧٧	٠.٩٣٩
	مدني	٥٦	٣.٠٣	٠.٨٣		
العدالة التنظيمية	عسكري	٢٥٣	٣.٠٧	٠.٧٧	٠.٤٤٣-	٠.٦٥٨
	مدني	٥٦	٣.١٢	٠.٧١		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية والقيم المبحوثة وهي (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، تطبيق الشفافية، تقديم المصلحة العامة، المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) وحول محور العدالة التنظيمية وأبعادها المبحوثة وهي(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير الوظيفة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى شمول مجتمع الدراسة لكافة المستويات الإدارية للوظائف التي يشغلها العسكريون والمدنيون، حيث أن هناك تشابه وتماثل بين طبيعة المهام والأعمال المكلف بها العسكريون والمدنيون من أفراد مجتمع الدراسة بمعنى أنها مهام وأعمال يؤديها العسكريون والمدنيون على حد سواء.

الفروق باختلاف متغير المرتبة للمدنيين

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرتبة للمدنيين استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) (ONE WAY ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرتبة الوظيفية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤٧)

نتائج (تحليل التباين الأحادي) (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرتبة للمدنيين

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالعاملين	بين المجموعات	١.٧٩٦	٢	٠.٨٩٨	١.٤٥٨	٠.٢٤٢
	داخل المجموعات	٣٢.٦٤٤	٥٣	٠.٦١٦		
	المجموع	٣٤.٤٣٩	٥٥			
الالتزام بالموضوعية	بين المجموعات	٢.٠٠٦	٢	١.٠٠٣	١.٢٩٠	٠.٢٨٤
	داخل المجموعات	٤١.٢١٦	٥٣	٠.٧٧٨		
	المجموع	٤٣.٢٢٢	٥٥			
تطبيق الشفافية	بين المجموعات	٣.٤٧٧	٢	١.٧٣٩	١.٩٤٦	٠.١٥٣
	داخل المجموعات	٤٧.٣٥٧	٥٣	٠.٨٩٤		
	المجموع	٥٠.٨٣٤	٥٥			
تقديم المصلحة العامة	بين المجموعات	١.٦٧٥	٢	٠.٨٣٧	١.٤٤٣	٠.٢٤٥
	داخل المجموعات	٣٠.٧٦٥	٥٣	٠.٥٨٠		
	المجموع	٣٢.٤٣٩	٥٥			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٨.٩٣٠	٢	٤.٤٦٥	٥.٢١١	**٠.٠٠٩
	داخل المجموعات	٤٥.٤١٢	٥٣	٠.٨٥٧		
	المجموع	٥٤.٣٤٢	٥٥			
مراعاة مبدأ الجدارة	بين المجموعات	٩.٥٦٤	٢	٤.٧٨٢	٤.٠٨٠	*٠.٠٢٢
	داخل المجموعات	٦٢.١١٦	٥٣	١.١٧٢		
	المجموع	٧١.٦٨٠	٥٥			
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	١.٠٢٢	٢	٠.٥١١	٠.٨٧١	٠.٤٢٤
	داخل المجموعات	٣١.٠٨١	٥٣	٠.٥٨٦		
	المجموع	٣٢.١٠٢	٥٥			
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٣.٤١١	٢	١.٧٠٦	٢.١٤٤	٠.١٢٧
	داخل المجموعات	٤٢.١٦٦	٥٣	٠.٧٩٦		
	المجموع	٤٥.٥٧٧	٥٥			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	٤.٠٣١	٢	٢.٠١٦	٣.٢١٧	*٠.٠٤٨
	داخل المجموعات	٣٣.٢٠٣	٥٣	٠.٦٢٦		
	المجموع	٣٧.٢٣٤	٥٥			
القيم التنظيمية	بين المجموعات	٣.٤٤٥	٢	١.٧٢٢	٢.٦٨٠	٠.٠٧٨
	داخل المجموعات	٣٤.٠٥٩	٥٣	٠.٦٤٣		
	المجموع	٣٧.٥٠٤	٥٥			
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	٨٩٣.	٢	٠.٤٤٧	٠.٨٨٠	٠.٤٢١
	داخل المجموعات	٢٦.٩١٥	٥٣	٠.٥٠٨		
	المجموع	٢٧.٨٠٩	٥٥			

*** فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل** **** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية وكل من قيم (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، تطبيق الشفافية، تقديم المصلحة العامة) وحول محور العدالة التنظيمية وبعديها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) باختلاف متغير المرتبة للمدنيين.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (مراعاة مبدأ الجدارة، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير المرتبة للمدنيين، كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (المشاركة في اتخاذ القرارات) باختلاف متغير المرتبة للمدنيين، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المرتبة الوظيفية حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٤٨)

نتائج اختبار "LSD" للفروق في فئات المرتبة الوظيفية

المحور	المرتبة الوظيفية	ن	المتوسط	أقل من الخامسة	من الخامسة إلى أقل من التاسعة	التاسعة فأعلى
المشاركة في اتخاذ القرارات	أقل من المرتبة الخامسة	١١	٣.٧٨	-		
	المرتبة الخامسة إلى أقل من المرتبة التاسعة	٣٠	٢.٩٣	*	-	
	المرتبة التاسعة فأعلي	١٥	٢.٦٣	**		-
مراعاة مبدأ الجدارة	أقل من المرتبة الخامسة	١١	٣.٦٢	-		
	المرتبة الخامسة إلى أقل من المرتبة التاسعة	٣٠	٢.٦٧	*	-	
	المرتبة التاسعة فأعلي	١٥	٢.٤٧	**		-
العدالة التفاعلية	أقل من المرتبة الخامسة	١١	٣.٧٥	-		
	المرتبة الخامسة إلى أقل من المرتبة التاسعة	٣٠	٣.٤٣		-	
	المرتبة التاسعة فأعلي	١٥	٢.٩٧	*		-

*** فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل** **** فروق دالة عند مستوى ٠.٠١ فأقل**

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية من الخامسة إلى أقل من التاسعة حول (المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية التاسعة فأعلى حول (المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن أصحاب المراتب الوظيفية الأدنى يؤدون مهام تنفيذية روتينية في المستويات الإدارية الأدنى وبالتالي فإن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون في نطاق مستوياتهم الإدارية والتي لا يكون بها قرارت ذات حساسية أو مسؤولية كبيرة مما يجعل شعورهم بالمشاركة أكبر، أما أصحاب المراتب الأعلى وخاصة من التاسعة فأعلى فهم يكونون في مستويات إدارية أعلى وبالتالي يكون شعورهم أقل نظراً لحساسية القرارات التي تتخذ وبناء عليها قد تتحفظ بها الإدارة لنفسها، ونظراً لطموحهم بأن يكون دورهم أكبر من مجرد تقديم اقتراحات دون تطبيقها أو أداء العمل جماعياً ويدل على ذلك هو أن عبارات (يتم تطبيق أراء العاملين المناسبة حيال تطوير الإجراءات الإدارية) و(تحرص الإدارة على توسيع دائرة مشاركة العاملين في أعمالها) و (تهتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها) هي التي جاءت في الترتيب الأخير.

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية من المرتبة التاسعة فأعلى حول (العدالة التفاعلية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أصحاب المراتب الوظيفية الأعلى أكثر احتكاكاً بالمدراء والمسؤولين ويكون هناك تواصل شبه مستمر بينهم مما قد يتيح فرص أكبر للنقاش والجدال والاختلاف في وجهات النظر وما قد ينتج عنها من عدم سيطرة المسؤول على انفعالاته وغضبه مما يقلل من إدراك أولئك العاملين للعدالة التفاعلية.

الفروق باختلاف متغير الرتبة العسكرية

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العسكرية استخدم الباحث (اختبار ت) (Independent Sample T-test) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤٩)
نتائج اختبار " ت : Independent Sample T-test "
للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الرتبة العسكرية

المحور	الرتبة العسكرية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	الدلالة
الاهتمام بالعاملين	ملازم فأعلى	٨٧	٣.١٠	٠.٨٧	٩٤٧.0	٣٤٤.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٢.٩٨	٠.٩٦		
الالتزام بالموضوعية	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٩٠	٠.٦٥		
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٢.٨٧	٠.٩٠	٢٦٩.	٧٨٨.0
تطبيق الشفافية	ملازم فأعلى	٨٧	٣.٠٩	٠.٨٢	١.٠٧٧-	٢٨٢.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٢١	٠.٨٦		
تقديم المصلحة العامة	ملازم فأعلى	٨٧	٣.٢٩	٠.٨٣	١.١٣٩-	٢٥٦.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٤٢	٠.٨٦		
المشاركة في اتخاذ القرارات	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٩٦	١.٠٠	٤٢٥.0-	٦٧١.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٠٢	١.٠٢		
مراعاة مبدأ الجدارة	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٦٢	٠.٩٤		
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٢.٨٥	١.١٩	١.٧١١-	٠٨٩.0
العدالة التوزيعية	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٩٠	٠.٦٣		
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٠٤	٠.٨٥	١.٥١١-	١٣٢.0
العدالة الإجرائية	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٩٢	٠.٨٦	٩٥٠.0-	٣٤٣.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٠٤	٠.٩٨		
العدالة التفاعلية	ملازم فأعلى	٨٧	٣.١٥	٠.٨٥	٦٥٢.0-	٥١٥.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٢٣	٠.٩٤		
القيم التنظيمية	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٩٩	٠.٧٢		
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.٠٦	٠.٨٤	٦٥٤.-	٥١٤.0
العدالة التنظيمية	ملازم فأعلى	٨٧	٢.٩٩	٠.٦٥	١.١٩٠-	٢٣٥.0
	رئيس رقباء فأقل	١٦٦	٣.١٠	٠.٨٣		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية وحول القيم المبحوثة

وهي (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، تطبيق الشفافية، تقديم المصلحة العامة، المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) وحول محور العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير الرتبة العسكرية ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين الذين يشغلون وظائف عسكرية تسود بينهم الثقافة العسكرية بما تحمله من معتقدات مثل إلزامية طاعة المرؤوسين للرؤساء واحترام الأقدمية بين كافة الرتب العسكرية حتى في المستويات الدنيا وغيرها من مكونات الثقافة العسكرية المستمدة في كثير منها من النظم واللوائح العسكرية التي تتصف بالصرامة والشدة.

الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة استخدم الباحث (تحليل التباين الأحادي) (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٥٠)

نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالعاملين	بين المجموعات	٠.٧٣٣	٢	٠.٣٦٧	٠.٤٤١	٠.٦٤٤
	داخل المجموعات	٢٥٤.٥١٨	٣٠٦	٠.٨٣٢		
	المجموع	٢٥٥.٢٥٢	٣٠٨	-		
الالتزام بالموضوعية	بين المجموعات	٠.٣٣١	٢	٠.١٦٥	٠.٢٣٧	٠.٧٨٩
	داخل المجموعات	٢١٢.٩٦٠	٣٠٦	٠.٦٩٦		
	المجموع	٢١٣.٢٩٠	٣٠٨	-		
تطبيق الشفافية	بين المجموعات	٠.٤٨٧	٢	٠.٢٤٣	٠.٣٢١	٠.٧٢٦
	داخل المجموعات	٢٣١.٨٨٧	٣٠٦	٠.٧٥٨		
	المجموع	٢٣٢.٣٧٣	٣٠٨			
تقديم المصلحة العامة	بين المجموعات	١.٩١٩	٢	٩٦٠.	١.٣٦٤	٠.٢٥٧
	داخل المجموعات	٢١٥.٣٠١	٣٠٦	٠.٧٠٤		
	المجموع	٢١٧.٢٢٠	٣٠٨	-		
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	٣.١٦٨	٢	١.٥٨٤	١.٥٦٤	٠.٢١١
	داخل المجموعات	٣٠٩.٩١١	٣٠٦	١.٠١٣		
	المجموع	٣١٣.٠٧٩	٣٠٨	-		
مراعاة مبدأ الجدارة	بين المجموعات	٢.٠٤٠	٢	١.٠٢٠	٠.٨٢٠	٠.٤٤٢
	داخل المجموعات	٣٨٠.٦٧٣	٣٠٦	١.٢٤٤		
	المجموع	٣٨٢.٧١٢	٣٠٨	-		
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٠.٦٩٥	٢	٠.٣٤٧	٠.٥٧٢	٠.٥٦٥
	داخل المجموعات	١٨٥.٦٩٨	٣٠٦	٠.٦٠٧		
	المجموع	١٨٦.٣٩٢	٣٠٨	-		
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	٠.٥١٥	٢	٠.٢٥٧	٠.٢٩٦	٠.٧٤٤
	داخل المجموعات	٢٦٦.٤٣٧	٣٠٦	٠.٨٧١		
	المجموع	٢٦٦.٩٥٢	٣٠٨	-		
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	٣.٥١٩	٢	١.٧٥٩	٢.٢١٦	٠.١١١
	داخل المجموعات	٢٤٢.٩٢٩	٣٠٦	٠.٧٩٤		
	المجموع	٢٤٦.٤٤٨	٣٠٨	-		
القيم التنظيمية	بين المجموعات	٠.١٥٥	٢	٠.٠٧٧٤١	٠.١١٩	٠.٨٨٨
	داخل المجموعات	١٩٨.٥٠٤	٣٠٦	٠.٦٤٩		
	المجموع	١٩٨.٦٥٩	٣٠٨	-		
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	٠.٩٣٦	٢	٠.٤٦٨	٠.٨٠٦	٠.٤٤٨
	داخل المجموعات	١٧٧.٦٨٩	٣٠٦	٠.٥٨١		
	المجموع	١٧٨.٦٢٥	٣٠٨	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية وحول القيم المبحوثة

وهي (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية، تطبيق الشفافية، تقديم المصلحة العامة، المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) وحول محور العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير سنوات الخبرة ويعزو الباحث ذلك إلى تميز بيئة العمل في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بالثبات النسبي وعدم التغيير خاصة في الثقافة التنظيمية السائدة بما تشمله من الأفكار والمعتقدات والقيم كما أن شغل أصحاب الخبرة لوظائف مختلفة موزعة بين المستويات الإدارية المختلفة وبالتالي وجود تواصل واحتكاك مستمر بين أصحاب الخبرة وقليليها مما أتاح لأصحاب الخبرة نقل تجاربهم وخبراتهم والتي قد تتضمن تصوراتهم للملتحقين حديثاً بالعمل مما يجعلهم يتبنون نفس التصورات والآراء.

الفصل الخامس
الخلاصة والنتائج والتوصيات

- خلاصة الدراسة.
- نتائج الدراسة.
- التوصيات .

الفصل الخامس

الخلاصة والنتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على ملخص لمحتوى الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات التي قدمها الباحث في ضوء ما توصل إليه من نتائج.

خلاصة الدراسة

جاءت هذه الدراسة والتي حملت عنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) في خمسة فصول بالإضافة إلي المراجع والملاحق.

تناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها ، وشرح لأهم المصطلحات والمفاهيم التي استخدمها الباحث في دراسته. حيث بدأ الفصل بمقدمة عامة حول موضوع الدراسة ثم مشكلة الدراسة والتي تركزت في الإجابة على التساؤل الرئيس (ما علاقة القيم التنظيمية بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) وللإجابة على التساؤل الرئيس سعى الباحث للإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

(١)ما القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها ؟

(٢)ما مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية – العدالة التفاعلية) ؟

(٣)ما علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها ؟

(٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

كما تم في هذا الفصل تحديد أهداف الدراسة والتي تمثلت في التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية – العدالة الإجرائية – العدالة التفاعلية)، كما هدفت الدراسة كذلك إلى

التعرف على علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية

أما الفصل الثاني من الدراسة فقد حمل عنوان الخلفية النظرية للدراسة وقد اشتمل على الإطار النظري والدراسات السابقة والتعليق عليها وكذلك نبذة عن المديرية العامة للجوازات. ولقد تناول الإطار النظري للدراسة القيم التنظيمية من حيث ماهيتها وأهميتها وخصائصها وأنواعها ومصادرها ومراحل تكوينها، مع شرح للقيم محل الدراسة، كما تناول الإطار النظري العدالة التنظيمية من حيث المفهوم العام للعدالة ثم العدالة التنظيمية ونظرياتها وأهميتها ثم أبعاد العدالة التنظيمية محل الدراسة، ويختتم الإطار النظري ببيان للعلاقة النظرية بين القيم التنظيمية والعدالة التنظيمية.

وتناول الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة ، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف، وحجم العينة، كما بين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم وملاحظاتهم تم التعديل عليها ثم تم التأكد من صدق بنائها وثباتها بالمعادلات الإحصائية ، وبين الباحث كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً ، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة ومناقشة نتائجها متناولاً الإجابة على أسئلتها، وشرحها وتفسيرها وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قام الباحث بتقديم خلاصة الدراسة ، وعرض أهم نتائجها، وتقديم التوصيات المبنية على نتائج الدراسة، كما قدم عدداً من المقترحات والدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة

- أن (١٥٥) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٥٠.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم اقل من (٣٥) سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- أن (١٢٨) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤١.٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي الثانوية واقل من الثانوية العامة.
- أن (٢٥٣) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٨١.٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف عسكرية وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.
- أن (٣٠) من أفراد عينة الدراسة المدنيين يمثلون ما نسبته (٥٣.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة المدنيين مرتبتهم الوظيفية من الخامسة إلى أقل من التاسعة.
- أن (١٦٦) من أفراد عينة الدراسة العسكريين يمثلون ما نسبته (٦٥.٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة العسكريين رتبهم العسكرية رئيس رقباء فأقل.
- أن (١٢٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.٨%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم اقل من (١٠) سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

(١)ما القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها ؟

هناك مستوى محايد (متوسط) في تصورات العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بشأن القيم التنظيمية السائدة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٣ من ٥)، وفي ظل هذا التصور المتوسط تبين النتائج أن ترتيب القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض جاء على النحو التالي:

تأتي في المرتبة الأولى قيمة (تقديم المصلحة العامة) بمتوسط حسابي (٣.٣٤ من ٥)، يليها قيمة (تطبيق الشفافية) بمتوسط حسابي (٣.١٦ من ٥)، بينما في المرتبة الثالثة تأتي قيمة (الاهتمام بالعاملين) بمتوسط حسابي (٣.٠٥ من ٥)، ثم قيمة المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (٣ من ٥)، ثم تليها في المرتبة الخامسة قيمة (الالتزام بالموضوعية) بمتوسط حسابي (٢.٨٧ من ٥)، وأخيراً في المرتبة السادسة تأتي قيمة (مراعاة مبدأ الجدارة) بمتوسط حسابي (٢.٧٨).

وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة حول جوانب كل قيمة من القيم التنظيمية المبحوثة على النحو التالي:

❖ الاهتمام بالعاملين

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول سيادة الاهتمام بالعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، حيث أنهم محايدون في موافقتهم حول خمسة جوانب منها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. تحرص الإدارة على حصول العاملين على حقوقهم.

٢. تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين.

٣. تهتم الإدارة بمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم.

٤. تسعى الإدارة إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

٥. تشارك الإدارة العاملين في مناسبتهم الاجتماعية.

❖ الالتزام بالموضوعية

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول سيادة الالتزام بالموضوعية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. حيث أنهم محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانب منها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. يدرك العاملون مستوى الأداء الذي تكافئ عليه الإدارة.

٢. تتجاهل الإدارة العلاقات الشخصية عند تطبيق الأنظمة واللوائح.

٣. يتناسى المسئولون خلافاتهم الشخصية مع العاملين عند تقييم أدائهم.

٤. يتحمل المسئولون فشل ممارساتهم الإدارية.

وهم غير موافقين على واحدة من جوانب سيادة الالتزام بالموضوعية تتمثل في (يعترف المسئولون بأخطائهم في الأعمال الإدارية).

❖ تطبيق الشفافية

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول سيادة تطبيق الشفافية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. حيث أنهم محايدون في موافقتهم حول خمسة من جوانبها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. تنشر الإدارة الأنظمة واللوائح النافذة بصفة دورية.

٢. توفر الإدارة البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية.

٣. تطبق الإدارة إجراءات عمل مكتوبة وموثقة في دليل الإجراءات.

٤. تحرص الإدارة على تطوير أنظمتها لإزالة الغموض عنها.

٥. تسمح الإدارة بمناقشة إجراءاتها الإدارية.

❖ **تقديم المصلحة العامة**

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول سيادة تقديم المصلحة العامة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. علما بأنهم موافقون على واحدة من جوانبها تتمثل في (تحرص الإدارة على مساءلة العاملين الذين يتكرر منهم من التقصير في العمل)، إلا أنهم محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانبها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. يعاقب العاملون الذين يتبين تغليبهم لمصالحهم الشخصية على مصلحة العمل.

٢. تسعى الإدارة إلى تعميق ولاء العاملين لمنظمتهم.

٣. يتم التأكيد على عدم استغلال جهود الغير في سبيل تحقيق انجازات شخصية.

٤. يتم استقطاب انسب من تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف.

❖ **المشاركة في اتخاذ القرارات**

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم حول سيادة المشاركة في اتخاذ القرارات في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. حيث أنهم محايدون في موافقتهم حول خمسة من جوانبها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي لانجاز الأعمال.

٢. يتم تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

٣. يتم تطبيق أراء العاملين المناسبة حيال تطوير الإجراءات الإدارية.

٤. تحرص الإدارة على توسيع دائرة مشاركة العاملين في أعمالها.

٥. تهتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها.

❖ **مراعاة مبدأ الجدارة**

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على سيادة مراعاة مبدأ الجدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. حيث أنهم محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانبها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. تضع الإدارة معايير دقيقة للأداء الجيد المطلوب.

٢. يتم اختيار الأكفأ لشغل الوظائف المهمة.

٣. المتميزون في الأداء هم الأولى بالترشح للدورات التدريبية.

٤. تتم مكافأة الموظفين الذين يطورون أدائهم الوظيفي.

وهم غير موافقين على واحدة من جوانب مراعاة مبدأ الجدارة تتمثل في (توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء).

(٢) ما مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)؟

إن العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض يدركون العدالة التنظيمية بمستوى متوسط (محايد) حيث يبلغ المتوسط الحسابي (٣.٠٧ من ٥) ، كما أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكاً يتمثل في (العدالة التفاعلية) بمتوسط حسابي (٣.٢٤ من ٥) يليها بعد (العدالة الإجرائية) بمتوسط حسابي (٣.٠١ من ٥) بينما في المرتبة الثالثة تأتي (العدالة التوزيعية) بمتوسط حسابي (٢.٩٨ من ٥).

وكانت مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة حول جوانب كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية المبحوثة على النحو التالي:

❖ **العدالة التوزيعية**

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التوزيعية. علماً بأنهم موافقون على واحد من جوانبها تتمثل في (تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية)، وهم محايدون في موافقتهم حول أثنين من جوانب العدالة التوزيعية مرتبان تنازلياً كما يلي:

١. اعتقد أن مرتبي الشهري مناسب لطبيعة عملي.

٢. هناك تناسب بين أجرى وما أحمله من مؤهل علمي.

كما أنهم غير موافقين على اثنين من جوانب العدالة التوزيعية مرتبان تصاعدياً كما يلي:

١. هناك تماثل بين المكافآت التي أحصل عليها ومكافآت الآخرين في المنظمات الأمنية الأخرى.

٢. أحصل على المكافأة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها.

❖ **العدالة الإجرائية**

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة الإجرائية. حيث أنهم محايدون في موافقتهم حول خمسة من جوانبها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. تتخذ الإدارة قراراتها بناء على مبررات منطقية.

٢. تتراجع الإدارة عن قراراتها إذا اكتشف أنها خاطئة.

٣. القرارات المتعلقة بوظائف العاملين تتخذ بناء على معلومات كافية.

٤. يخضع جميع العاملين لإجراءات متماثلة في تنظيم أوضاعهم الوظيفية.

٥. تحرص الإدارة على إبداء العاملين لأرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم.

❖ **العدالة التفاعلية**

أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التفاعلية. علماً بأنهم موافقون على واحد من جوانبها يتمثل في

(تتجنب الإدارة استخدام العبارات غير اللائقة في تعاملاتها مع العاملين). كما أنهم محايدون في موافقتهم حول أربعة من جوانبها مرتبة تنازلياً كما يلي:

١. تنتهج الإدارة الصدق والصراحة في تعاملاتها مع العاملين.

٢. تحرص الإدارة على تسهيل إجراءات مقابلات العاملين مع المسئولين.

٣. تطلع الإدارة العاملين المتظلمين من بعض القرارات على حيثيات تلك القرارات.

٤. تعامل الإدارة العاملين بالود عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم.

(٣) ما علاقة القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها ؟

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل بين القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وإدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبكل بعد من أبعادها حيث يتضح أنه كلما ارتفع مستوى القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض كلما إرتفع مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بشكل عام وبكل بعد من أبعادها.

(٤) هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محور القيم التنظيمية مجتمعة وحول القيم منفردة (الاهتمام بالعاملين، الالتزام بالموضوعية ، تطبيق الشفافية ، تقديم المصلحة العامة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، مراعاة مبدأ الجدارة) وحول محور العدالة التنظيمية ككل، وحول أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير العمر، ومتغير الوظيفة، ومتغير المرتبة للعسكريين، ومتغير الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول (الاهتمام بالعاملين ، الالتزام بالموضوعية ، تطبيق الشفافية ، ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير المستوى التعليمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين

على مؤهلات جامعية فأعلى حول القيم التنظيمية مجتمعة وحول قيمة (تقديم المصلحة العامة) وحول العدالة التنظيمية بشكل عام وحول بعديها(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية حول (مراعاة مبدأ الجدارة ، العدالة الإجرائية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية حول (العدالة التوزيعية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على دبلوم ما بعد الثانوية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأعلى حول (مراعاة مبدأ الجدارة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية من الخامسة إلى أقل من التاسعة حول (المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية التاسعة فأعلى حول (المشاركة في اتخاذ القرارات، مراعاة مبدأ الجدارة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة واتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين

مراتبهم الوظيفية من المرتبة التاسعة فأعلى حول (العدالة التفاعلية) لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين مراتبهم الوظيفية أقل من الخامسة.

التوصيات

من كل ما تقدم فإن الباحث يوصي الإدارة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بما يلي:

١- الاهتمام بإيجاد منظومة قيم يتم تبنيها في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض في كافة الأعمال والإجراءات وتكون هي الموجه لسلوك العاملين داخل المديرية وذلك في إطار إستراتيجيتها المتضمنة للرسالة والرؤية والأهداف.

٢- ضرورة مراعاة أن يتسم البناء القيمي المتبنى في المديرية بالعلنية والوضوح والشفافية والثبات وأيضاً الاهتمام بالإنسان، وربطها بالقيم الإسلامية الأصيلة المتوافقة مع البيئة الاجتماعية المحيطة بالمديرية.

٣- العمل على إصدار نشرات ومطويات سنوية لتوضيح أهداف المديرية وطموحاتها المستقبلية وما تتطلبه من قيم.

٤- تعزيز قيمة الاهتمام بالعاملين ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم والتوفيق في ذلك والموازنة بينها وبين أهداف المديرية.

٥- تطبيق الأنظمة واللوائح النافذة على جميع العاملين دون استثناء، والتأكيد على عدم إستغلال العلاقات الشخصية في سبيل تجاوز بعض الأنظمة.

٦- تدعيم قيمة الشفافية من خلال إيجاد أدلة إجراءات واضحة وشاملة، توضح الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها لإنجاز أي عمل أو مهمة، وتوفير البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية.

٧- فتح قنوات اتصال بين القيادات الإدارية أياً كان مستواها التنظيمي وبين العاملين للإستماع إلى أرائهم ومقترحاتهم وتطبيق ما يكون صالحاً للتطبيق، لما في ذلك من رفع للروح المعنوية للعاملين، وتنمية لمهاراتهم العملية.

٨- مراعاة إختيار القيادات الإدارية التي تتصف بالشجاعة وتحمل المسؤولية في حال فشل ممارساتهم الإدارية.

٩- مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل مناسب، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية للجهود الإضافية التي يبذلها العاملون.

١٠- الحرص على استقطاب أنسب من تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف، وتحفيز المتميزين في أداء أعمالهم أو الذين يطورون من أدائهم الوظيفي بالمكافآت المادية والمعنوية.

١١- العمل على نشر أدلة تصنيف الوظائف والوصف الوظيفي التي تبين مهام وواجبات كل وظيفة، وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات عملية ومهارات وقدرات.

المقترحات

توصي الدراسة بالقيام بالمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول الآتي:

١- مدركات العاملين للعدالة التنظيمية في الأجهزة الأمنية المختلفة لعمل المقارنات بينها وبين المنظمات المدنية.

٢- الأساليب القيادية وعلاقتها بإدراك العاملين للعدالة التنظيمية للمقارنة بين منظمتين أمنيتين أو أكثر.

٣- القيم التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية لعمل المقارنات بينها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

أحمد، فتحي إبراهيم محمد (٢٠٠٧م)، **مصداقية المديرين وفاعلية أداء المرؤوسين**، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الأحمدي، وفاء ذياب (٢٠٠٧م)، **إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

البدراني، حمد سليمان (٢٠١٠م)، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

البشابشة، سامر عبدالمجيد (٢٠٠٨م)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** م٤ (٤) ص ص ٤٢٧-٤٦٠.

بلال، محمد (٢٠٠٥م)، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

بلانكارد، كينيث؛ وكونور، مايكل (٢٠٠٠م)، **الأخلاق الحديثة للإدارة: الإدارة بالقيم**، (ترجمة عدنان سليمان)، الطبعة الأولى، دمشق: دار الرضا للنشر.

الجريسي، خالد عبدالرحمن (١٤٢٩هـ)، **أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري**، الطبعة الأولى، الرياض: مؤسسة الجريسي للتوزيع.

جرينبيرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت (٢٠٠٤م)، **إدارة السلوك في المنظمات**، (ترجمة: رفاعي، محمد ؛ وإسماعيل، علي)، دار المريخ، الرياض.

الجعيد، عوض عتيق رشود (٢٠٠٤م)، **العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود: الرياض.

جمال الدين، محمود سامي (١٩٩٤م)، العمل الشرطي وتحقيق المصلحة العامة، **مجلة الفكر الشرطي** م٢ (٤)، ص ص ٧١-١١٠.

حسن، راوية (٢٠٠٢)، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

آل حسن، عبدالعزيز حسن حمد (١٤٢٢هـ)، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

حسن، عبدالعزيز علي (٢٠٠٩)، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود**، الطبعة الأولى، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٦م)، **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمزاوي، محمد سيد (٢٠٠٨م)، **السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية**، الرياض: مكتبة الشقري.

حمودة، عبد الناصر محمد (١٩٩٩م)، حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، م ٦ (٢) ص ص٢٣١-٢٥٩.

الحنيطة، خالد عبدالله (١٤٢٤هـ)، **القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٣م)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية بالأردن، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية** م٣٠ (٢) ص ص ٣٩٨-٤١٤.

الحوامدة، نضال؛ والتويجر، أنس (٢٠٠٥)، أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** م٢١ (٤ب)، ص١٢٢٥-١٢٦٦.

الخازندار، جمال الدين (١٩٩٤م)، تأثير القيم الثقافية على الكفاءة الإدارية في كوريا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية: دراسة مقارنة، **مجلة الإداري**، السنة السادسة عشر(٥٦) ص ص١٢٣- ١٥٠.

الخصاونة، أنيس صقر (٢٠٠٩م). الانسجام بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر الموظفين الحكوميين. **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة** م٢٣ (١) ص ص ٣٧-٨٤.

ابن خلدون، عبدالرحمن بن محمد (٢٠١٠م)، **مقدمة ابن خلدون**، (تحقيق الجويدي، درويش)، بيروت: المكتبة العصرية.

درة، عبدالباري ابراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم (٢٠٠٨)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر.

الدعيج، حمد صالح؛ وحمودة، عبدالناصر محمد (١٩٩٨م)، العلاقة بين عدم موضوعية النظام الإشرافي وبعض الظواهر السلبية في التنظيم: دراسة ارتباطية مطبقة على المنظمات الكويتية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** م٥ (٢) ص ص ٢٨٩-٣٤٦.

الديب، ابراهيم (٢٠٠٨م)، **قيم تربوية في دائرة الضوء**، الطبعة الأولى، المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع.

ديسلر، جاري (٢٠٠٨م)، **إدارة الموارد البشرية**،(ترجمة: عبدالمتعال، محمد سيد أحمد)، الرياض: دار المريخ للنشر.

زايد عادل محمد (١٩٩٥م)، تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** م٢ (٢) ص ص ٢٦٩-٢٩٨.

__________ (٢٠٠٦م)، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية**، القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

زناتي، محمد ربيع (٢٠٠٧م)، **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**.

الزومان، موضي محمد (٢٠٠١م)، **أثر القيم التنظيمية في الأجهزة الحكومية المركزية على اتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض.

السالم، مؤيد والرويح، سنان (١٩٩٩م)، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، **مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** م١٥ (١) ص ص ٩-٣٣.

السبيعي، فارس علوش (٢٠١٠م)، **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

السبيعي، نورة خليفة تركي (١٩٩٨)، بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر، **مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر** م٧ (١٣) ص ص ٢٤٥- ٢٧٦.

السكارنة، بلال خلف (١٤٣٠هـ)، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الأولى، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سلطان، سوزان أكرم؛ والسعود، أكرم (٢٠٠٦م)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** م٢١ (٤) ص ص١٢٧-١٥٨.

السيد، حسن عبدالرحيم (٢٠٠٩م)، الشفافية في قواعد وإجراءات التعاقد الحكومي في دولة قطر، **مجلة الشريعة والقانون** السنة (٢٣)، العدد (٣٩)، ص ص ٤٩-٨٠.

الشثري، فيصل ناصر (٢٠١٠م)، **العدالة التنظيمية في وزارة الخدمة المدنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز: جدة.

صدام، محمد (٢٠٠٤م)، الإدارة المعتمدة على القيم: اتجاه إداري حديث لمديري القرن الواحد والعشرين، **مجلة الإداري** السنة(٢٦)، العدد(٩٧)، ص ص١٥-٤٣.

الصرايرة، خالد؛ والقضاة، محمد (٢٠٠٩م)، القيم البيروقراطية لدى العاملين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية** م٥ (٣) ص ص٢٣٣-٢٤٧.

الضحيان، سعود ضحيان (١٤٢٠هـ)، **العينات وتطبيقها في الدراسات الاجتماعية**، القاهرة: الثقافة المصرية للطباعة والتوزيع والنشر.

الطحيح، سالم مرزوق؛ ومحمد، علي حسين (٢٠٠٣م)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، **مجلة الإداري**، السنة ٢٥، العدد(٩٤) ص ص ٨١-١٠٨.

الطراونة، تحسين؛ والصرايرة، أكثم (٢٠٠٠م)، أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك: دراسة ميدانية، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية** م ١٥ (٦) ص ص ١٠١-١٩٦.

الطراونة، رشا نائل؛ و العضايلة، علي محمد (٢٠١٠م)، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** م٦ (١) ص ص ٦٣-٩٥.

عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٥)، **مبادئ السلوك التنظيمي**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الرحيم، عاطف جابر طه (٢٠٠٩م)، **السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الكافي، اسماعيل عبد الفتاح (٢٠٠٥م)، **موسوعة القيم والأخلاق الإسلامية**، الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.

عبد الله، عبد الرحمن صالح (٢٠٠٤م)، **منظومة القيم محرك للسلوك الإنساني**، في: الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز (ص ص٧٩-١١٣) مسقط: معهد الإدارة العامة.

عبد الله، نجلاء(٢٠٠٠م)، **القيم التنظيمية في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان

عبيدات، ذوقان وآخرون (٢٠٠٧م). **البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه**. الطبعة العاشرة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

العتيبي، مشاعل ذياب (٢٠٠٩م)، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العثيمين، فهد بن سعود (١٤٢٥هـ)، **أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية**، الطبعة الثالثة، الرياض.

عثمان، عثمان أبو زيد (١٤٣١هـ)، **وسائل الإعلام والعنف الأسري**، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العجلاني، يوسف أحمد (١٤٢٢هـ)، **العدل وتطبيقاته في التربية الإسلامية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

العريمي، محمد فايل (٢٠٠٦م)، **القيم العشر إعادة إحياء القيم والاتجاهات الايجابية كجزء من عملية اختراع الحكومة**، في : النزاهة والشفافية والإدارة العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عصفور، أمل مصطفى (٢٠٠٨م)، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

العطية، ماجدة (٢٠٠٣م)، **سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)**، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع

بن عقيل، ناصر محمد (١٤٢٧هـ)، **العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

عوض، عامر (٢٠٠٨م)، **السلوك التنظيمي"الإداري"**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

العلياني، سعيد بن سهلان بن سعد (١٤٢٩هـ). **ممارسة القيم الإدارية الإسلامية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

العميان، محمود سليمان(٢٠٠٢م) ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

العواملة، نائل (١٩٩٣م)، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، دراسة مقارنة، **مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية** م٥ (٢) ص ص ٣٨٧-٤١٩.
فارس، طه (٢٠٠٩م)، **قيم من الإسلام**، الطبعة الأولى، دبي: دار القلم.
فرانسيس، ديف؛ وودكوك، مايك (١٩٩٥م)، **القيم التنظيمية**، (ترجمة هيجان، عبدالرحمن)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
فرج الله، جميل (١٩٩٥م)، أنظمة الجدارة في تولي المناصب القيادية في الشرطة، **مجلة الفكر الشرطي** م٣ (٤)، ص ص ٧٩-٩٨.
فرنش، وندل؛ وجونير. سيسل بيل. (٢٠٠٠م)، **تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، (ترجمة الهندي، وحيد أحمد)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
الفريجات ، خضير كاضم وآخرون (٢٠٠٩)، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، الطبعة الأولى، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
فليه، فاروق عبده؛ وعبد المجيد، السيد محمد (٢٠٠٥م)، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
الفهداوي، فهمي؛ والحوامدة، نضال (٢٠٠٣م)، التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية** م٣٠ (١) ص ص ٥٣- ٧٥.
الفهداوي، فهمي؛ والقطاونة، نشأت (٢٠٠٤م)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، م٢٤ (٢)، ص ص١-٥١.
القحطاني، سالم سعيد (١٤٢٩هـ)، **القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي**، الطبعة الثانية، الرياض.
الكبيسي، عامر (١٩٨٦م)، القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، **المجلة العربية للإدارة**، السنة العاشرة ع(٣) ص ص٦-٢١
__________ (٢٠٠٥م:أ)، **السلوك التنظيمي**، دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع.
__________ (٢٠٠٥م:ب)، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
كبيه، محمد (١٤٢٠هـ)، **نظرية القرارات الإدارية**، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية: جامعة حلب.
الكردي، محمد؛ وآل ناجي، محمد (١٩٩٦م)، دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدر السعودية في إطار مدخل ثقافة المنظمة، **مجلة الإدارة العامة**، م٣٦ (١) ص ص ١-٥٠.
كنعان، نواف (١٩٨٣م)، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

اللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٢م)، **التنمية الإدارية**، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
ماتسيون، مايكل؛ وايفانسيفش، جون (١٩٩٩م)، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، (ترجمة: عبدالله، هشام)، الطبعة الأولى، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
محارمة، ثامر (٢٠٠٠م)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، **مجلة الإدارة العامة**، م٤٠ (٢) ص ص ٣١٩-٣٤٦.
مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٠م)، **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**.
مقدم، عبد الحفيظ (١٩٩٤م)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، **مجلة العلوم الاجتماعية** م١٦ (١) ص ص ١٤٥-١٨٠.
ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٤م)، **لسان العرب**، الطبعة الثالثة، بيروت: دار صادر.
أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٨)، **قيم وأخلاقيات العمل والإدارة**، الدار العالمية للنشر والتوزيع.
النمر، سعود بن محمد وآخرون (٢٠٠٦م). **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**. الطبعة السادسة، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.
الهيتي، صلاح الدين. (٢٠٠٥م)، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، م١ ع(١) ص ص٢٠-٤٢.
هيجان، عبد الرحمن (٢٠٠٤م)،**القيم التنظيمية بصفتها إطارا مرجعياً للسلوك الإداري**، في: الكتاب التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم: اتجاه إداري حديث للأداء القيادي المتميز (ص ص١١٥-١٨٥) مسقط: معهد الإدارة العامة.
يوسف، درويش عبدالرحمن (١٩٩٩م)، تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد المادي الفعلي في الوظيفة والولاء الوظيفي. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، م٦(١) ص ص٨٩-١٠٦.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). **Interactional justice: Communication criteria of fairness**. In R. Lewicki, M. Bazerman, & B. Sheppard (Eds.), Research on negotiations in organizations,1 P. P: 43–55.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. **Journal of Applied Psychology**, 86(3): P. P: 425-445

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). **Progress in organizational justice: Tunneling through the maze**. In C. L. Cooper, & I. T. Roberson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology. Chichester, England: Wiley. 12, P. P: 317-372

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow**. Journal of Management**, 16, P.P. 399–432

Leventhal, G.S. (1980). **What should be done with equity theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships.** New York: Plenum. P.P. 27-55.

Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). **Beyond fairness: A theory of allocation preferences**. In G. Mikula (Ed.), Justice and social interaction:. New York, P.P:167-218

Saal, F. E., and Moore, S. C. (1993), Perception of promotion fairness and promotion candidates qualification, **Journal of Applied Psychology**, Vol.(78),

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). **Procedural justice: A psychological analysis**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

رابعاً: مواقع الانترنت

موقـــع المديريـــة العامـــة للجـــوازات (http://www.gdp.gov.sa) اســـتخرج بتـــاريخ ١٤٣٢/٤/١٠هـ.

ملاحق الدراسة

ملحق (١) أداة الدراسة في صورتها الأولية

ملحق (٢) قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

ملحق (٣) أداة الدراسة في صورتها النهائية

ملحق (١)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة   حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين يدي سعادتكم صيغة مقترحة للاستبانة المعدة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) المزمع تقديمها- بإذن الله - استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تحت إشراف الأستاذ الدكتور/ عامر بن خضير الكبيسي.

علماً بأن القيم التنظيمية التي تسعى الدراسة لقياسها هي:

أ. **الاهتمام بالعاملين:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم.

ب. **الموضوعية:** ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات.

ج. **الشفافية:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والانفتاح في إجراءات العمل في المديرية، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المديرية كل حسب اختصاصه.

د. **المصلحة العامة:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على ترجيح أهداف المديرية على تحقيق الأهداف الشخصية، وعدم استغلال الوظيفة أو المنصب لتحقيق مكاسب ذاتية.

ه. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك

العاملين في المديرية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى أرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم.

و. **الجدارة:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في المديرية في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

أمل من سعادتكم التكرم بإبداء رأيكم وملاحظاتكم حيال الصدق الظاهري لعباراتها من حيث مدى وضوحها وصحتها وسلامة لغتها، وملائمتها للمحور التي تنتمي إليه، وإضافة أي عبارات أخرى ترون أنها مناسبة. شاكراً لسعادتكم اقتطاع جزء من وقتكم الثمين واهتمامكم .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،،،

الباحث

ماجد بن شجاع البقمي

أولاً: البيانات الأولية

فضلاً ضع علامة (✓) أمام المربع المناسب لاختيارك:

١. المستوى التعليمي:

❒ الثانوية العامة وأقل ❒ دبلوم ❒ بكالوريوس ❒ ماجستير ❒ دكتوراه

٢. طبيعة العمل:

❒ مدني (الخامسة فأقل) ❒ مدني (السادسة فأعلى)

❒ عسكري (صف ضابط أو فرد) ❒ عسكري (ضابط)

٣. طبيعة الوظيفة:

❒ إشرافية ❒ غير إشرافية

٤. سنوات الخبرة

❒ خمس سنوات فأقل ❒ من (٦) إلى (١٠) سنوات

❒ من (١١) إلى (١٥) سنة ❒ من (١٦) إلى (٢٠) سنة

❒ أكثر من(٢٠) سنة

٥. إجمالي الراتب:

❒ أقل من (٥) آلاف ريـال ❒ من (٥) آلاف إلى أقل من (١٠) آلاف ريـال

❒ من (١٠) آلاف إلى اقل من(١٥) ألف ❒ (١٥) ألف ريـال فأكثر.

٦. العمر

❒ أُقل من (٣٠) سنة ❒ من (٣٠) سنة إلى أقل من (٤٠) سنة

❒ من (٤٠) سنة إلى أقل من (٥٠) سنة ❒ من (٥٠) سنة فأكثر

ثانيا: محاور الدراسة.

المحور الأول: ما القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؟

م	المحور الأول: القيم التنظيمية	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
أولاً: الاهتمام بالعاملين							
١	تهتم الإدارة بمساعدة العاملين على حل مشاكلهم						
٢	يحظى العاملون بالاحترام والتقدير عند التعامل معهم						
٣	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية						
٤	تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين وتطويرهم.						
٥	تسعى الإدارة إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة						
ثانياً: الموضوعية							
١	يعترف المسؤولون بأخطائهم ويتحملون مسؤولية فشل ممارساتهم الإدارية						
٢	تلتزم الإدارة بتطبيق الأنظمة واللوائح في جميع القضايا والممارسات الإدارية						
٣	تتجاهل الإدارة العلاقات الشخصية عند تطبيق الأنظمة واللوائح						
٤	يتناسى المسؤولون خلافاتهم الشخصية مع العاملين عند تقييم أدائهم						
٥	يعرف العاملون نوع الأداء الجيد الذي تكافئ عليه الإدارة						

تابع المحور الأول							
م	المحور الأول: القيم التنظيمية	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
ثالثاً: الشفافية							
١	تنشر الإدارة الأنظمة واللوائح النافذة بصفة دورية						
٢	توفر الإدارة البيانات والمعلومات عن جميع القضايا والممارسات الإدارية						
٣	تطبق الإدارة إجراءات عمل مكتوبة وموثقة في دليل الإجراءات						
٤	تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح وتسمح بمناقشة إجراءاتها وممارساتها						
٥	تحرص الإدارة على تطوير الأنظمة واللوائح لإزالة الغموض عنها						
رابعاً: المصلحة العامة							
١	تحرص الإدارة على مساءلة العاملين عما يصدر منهم من قصور في العمل						
٢	تسعى الإدارة إلى تعميق ولاء العاملين لمنظمتهم						
٣	يتم لفت نظر العاملين الذين يُغلِّبون مصالحهم الشخصية على مصلحة العمل						
٤	يتم التأكيد على عدم استغلال طاقات وجهود الغير في سبيل تحقيق انجازات شخصية						
٥	يتم استقطاب وتعيين أنسب من تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف						
تابع المحور الأول							

م	المحور الأول: القيم التنظيمية	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
	خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات						
١	تهتم الإدارة بعقد الاجتماعات الدورية لمناقشة خططها وسياساتها						
٢	يتم تشجيع العاملين على المبادرة وتقديم التوصيات والمقترحات						
٣	تحرص الإدارة على توسيع دائرة مشاركة العاملين في أعمالها						
٤	يتم الأخذ بآراء العاملين المناسبة حيال تطوير الإجراءات والممارسات الإدارية						
٥	تشجع الإدارة على العمل الجماعي والاعتماد على فرق العمل						
	سادساً: الجدارة						
١	تضع الإدارة معايير واضحة ودقيقة للأداء الجيد المطلوب						
٢	توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء						
٣	تتم مكافأة الموظفين الذين يطورون من قدراتهم وأدائهم الوظيفي						
٤	يعتمد شغل الوظائف القيادية وذات الأهمية على كفاءة وقدرات الموظف						
٥	المتميزون في الأداء هم الأولى بالترشح للدورات التدريبية						

المحور الثاني: ما مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)؟

م	المحور الثاني :العدالة التنظيمية	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه	
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
	أولاً: العدالة التوزيعية						
١	تتوافـق متطلبـات عملـي مـع قـدراتي الشخصية						
٢	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب لطبيعة عملي						
٣	أحصـل علـى المكافـأة مقابـل الجهـود الإضافية التي أبذلها						
٤	هناك تماثل بين راتبي ورواتب الآخرين في المنظمات الأمنية الأخرى						
٥	هناك تناسب بين أجري وما أحمله من مؤهل علمي						
٦	هنـــاك تماثـــل بـــين مـــؤهلي العلمـــي ومـــؤهلات الآخـــرين الـــذين يتقاضـــون رواتب أعلى من راتبي						
	ثانياً:العدالة الإجرائية						
١	تتخذ الإدارة قراراتها بناء على مبررات منطقية						
٢	القرارات المتعلقة بوظائف العاملين تتخذ بناء على معلومات كافية						

تابع المحور الثاني : العدالة التنظيمية								
م	المحور الثاني :العدالة التنظيمية	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى مناسبة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه		
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مناسبة	غير مناسبة
تابع العدالة الإجرائية							
٣	تجيب الإدارة على استفسارات العاملين بِشأن القرارات المتعلقة بوظائفهم						
٤	تُطبَّق اللوائح والإجراءات على جميع العاملين دون استثناء						
٥	تحرص الإدارة على إبداء العاملين لأرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم						
٦	تسمح الإدارة للعاملين بمعارضة وعدم قبول القرارات التي تصدرها						
ثالثاً: العدالة التفاعلية							
١	تعامل الإدارة العاملين بالود والاهتمام عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم						
٢	تتجنب الإدارة استخدام العبارات غير اللائقة في تعاملاتها مع العاملين						
٣	تحرص الإدارة على تسهيل إجراءات مقابلات العاملين مع المسؤولين						
٤	تنتهج الإدارة الصدق والصراحة في تعاملاتها مع العاملين						
٥	تطلع الإدارة العاملين المتظلمين من بعض القرارات على حيثيات تلك القرارات						
٦	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات للعاملين وفقاً للتخصص والمعرفة						

ملحق (٢)

قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

عدد	الاسم	الوظيفة
١	الأستاذ دكتور/ أحمد عودة عبدالمجيد عودة	رئيس قسم التوثيق والإحصاء في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٢	الأستاذ دكتور/ تحسين بن احمد الطراونة	أستاذ الإدارة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٣	الأستاذ دكتور/ سالم بن سعيد القحطاني	مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك سعود
٤	اللواء دكتور/ سعيد بن محمد الغامدي	مساعد مدير كلية الملك فهد الأمنية للشؤون التعليمية
٥	الرائد دكتور/ طارق بن موسى العتيبي	مدير إدارة البحوث والدراسات بالمديرية العامة للجوازات
٦	الأستاذ دكتور/ عبدالرحمن بن أحمد هيجان	عضو مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية
٧	الأستاذ دكتور/ مازن بن فارس رشيد	وكيل كلية إدارة الأعمال للدراسات العليا بجامعة الملك سعود بالرياض
٨	الأستاذ دكتور/ محمد سيد حمزاوي	رئيس قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
٩	الأستاذ دكتور/ وحيد بن أحمد الهندي	عميد البحث العلمي في جامعة الملك سعود بالرياض

ملحق (٣)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل **حفظه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني أن أضع بين يديكم الاستبانة المعدة بهدف جمع البيانات اللازمة لدراسة علمية بعنوان (القيم التنظيمية وعلاقتها بادراك العاملين للعدالة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض) المزمع تقديمها- بإذن الله - استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية تحت إشراف الأستاذ الدكتور/ عامر بن خضير الكبيسي.

حيث تغطي الدراسة محورين رئيسين هما:

المحور الأول: القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض وهي كالتالي:

أ. **الاهتمام بالعاملين:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم واحترام أفكارهم وتطلعاتهم.

ب. **الالتزام بالموضوعية:** ويقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الالتزام بالتعليمات والأنظمة والقوانين في كل الأحوال، والتجرد من العوامل الشخصية عند إصدار الأحكام أو القرارات.

ج. **تطبيق الشفافية:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على الوضوح والعلنية والانفتاح في إجراءات العمل في المديرية، بحيث تكون المعلومات متاحة للعاملين في المديرية كل حسب اختصاصه.

د. **تقديم المصلحة العامة:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على ترجيح

أهداف المديرية على تحقيق الأهداف الشخصية، وعدم استغلال الوظيفة أو المنصب لتحقيق مكاسب ذاتية.

هـ. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على إشراك العاملين في المديرية في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات، من خلال مناقشتهم والاستماع إلى أرائهم وتفويضهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم.

و. **مراعاة مبدأ الجدارة:** يقصد بها المبادئ والمعايير التي تؤكد على أن بذل الجهد والكفاءة في الأداء هي معيار المفاضلة بين العاملين في المديرية في تولي المناصب القيادية والترشح للدورات التدريبية والحصول على المكافآت المادية والمعنوية.

المحور الثاني: مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث التالية:

أ. **العدالة التوزيعية:** ويقصد بها نتيجة المساواة المتوصل عليها عند مقارنة العاملين في المديرية لنسبة مدخلاتهم (مثل مؤهلاتهم أو خبراتهم أو جهودهم في العمل) إلى المخرجات (مثل العوائد المالية والمكافآت المادية والمعنوية) المتحصل عليها مع نسبة مدخلات نظرائهم في وحدات إدارية أخرى في المديرية أو خارجها للمخرجات الحاصلين عليها.

ب. **العدالة الإجرائية:** ويقصد بها دقة المعلومات وثبات الإجراءات المتبعة من قبل المديرية والتي تحدد كمية المخرجات ونوعها التي يتحصل عليها العاملون في المديرية.

ج. **العدالة التفاعلية:** ويقصد بها الصراحة والاحترام والتعامل الأخلاقي الذي يُعامل به العاملون في المديرية عند تطبيق الإجراءات المتعلقة بتحديد مخرجاتهم.

آمل منكم التكرم بوضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً كما في المثال التالي، علما بأن كافة المعلومات هي لأغراض البحث العلمي فقط شاكراً لكم اقتطاع جزء من وقتكم الثمين واهتمامكم.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،،،

الباحث

ماجد بن شجاع البقمي

مثال توضيحي:

المحور الأول: القيم التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تهتم الإدارة بمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم		✓			

فضلاً ضع علامة (✓) أمام المربع المناسب لاختيارك:

أولاً: البيانات الأولية

١. العمر: (   ) سنة

٢. المستوى التعليمي:

❒ الثانوية العامة وأقل   ❒ دبلوم بعد الثانوية   ❒ بكالوريوس

❒ ماجستير   ❒ دكتوراه

٣. المرتبة للمدنيين: (   )

٤. الرتبة للعسكريين: (   )

٥. سنوات الخبرة: (   ) سنة

ثانيا: محاور الدراسة.

المحور الأول: القيم التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض

م	المحور الأول: القيم التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: الاهتمام بالعاملين					
١	تهتم الإدارة بمساعدة العاملين على حل مشكلاتهم					
٢	تحرص الإدارة على حصول العاملين على حقوقهم					
٣	تشارك الإدارة العاملين في مناسباتهم الاجتماعية					
٤	تحرص الإدارة على تنمية قدرات العاملين.					
٥	تسعى الإدارة إلى التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة					
	ثانياً: الالتزام بالموضوعية					
١	يعترف المسؤولون بأخطائهم في الأعمال الإدارية					
٢	تتجاهل الإدارة العلاقات الشخصية عند تطبيق الأنظمة واللوائح					
٣	يتحمل المسؤولون فشل ممارساتهم الإدارية					
٤	يتناسى المسؤولون خلافاتهم الشخصية مع العاملين عند تقييم أدائهم					
٥	يدرك العاملون مستوى الأداء الذي تكافئ عليه الإدارة					
	ثالثاً: تطبيق الشفافية					
١	تنشر الإدارة الأنظمة واللوائح النافذة بصفة دورية					
٢	توفر الإدارة البيانات والمعلومات عن جميع الممارسات الإدارية					
٣	تطبق الإدارة إجراءات عمل مكتوبة وموثقة في دليل الإجراءات					
٤	تسمح الإدارة بمناقشة إجراءاتها الإدارية					
٥	تحرص الإدارة على تطوير أنظمتها لإزالة الغموض عنها					

م	المحور الأول: القيم التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعاً: تقديم المصلحة العامة						
١	تحرص الإدارة على مساءلة العاملين الذين يتكرر منهم من التقصير في العمل					
٢	تسعى الإدارة إلى تعميق ولاء العاملين لمنظمتهم					
٣	يعاقب العاملون الذين يتبين تغليبهم لمصالحهم الشخصية على مصلحة العمل					
٤	يتم التأكيد على عدم استغلال جهود الغير في سبيل تحقيق انجازات شخصية					
٥	يتم استقطاب أنسب من تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف					
خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات						
١	تهتم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة خططها					
٢	يتم تشجيع العاملين على تقديم المقترحات					
٣	تحرص الإدارة على توسيع دائرة مشاركة العاملين في أعمالها					
٤	يتم تطبيق آراء العاملين المناسبة حيال تطوير الإجراءات الإدارية					
٥	تشجع الإدارة على التعاون والعمل الجماعي لانجاز الأعمال					
سادساً: مراعاة مبدأ الجدارة						
١	تضع الإدارة معايير دقيقة للأداء الجيد المطلوب					
٢	توزع الإدارة المكافآت بين الموظفين بناء على نتائج تقييم الأداء					
٣	تتم مكافأة الموظفين الذين يطورون أدائهم الوظيفي					
٤	يتم اختيار الأكفأ لشغل الوظائف المهمة					
٥	المتميزون في الأداء هم الأولى بالترشح للدورات التدريبية					

المحور الثاني:

مستوى إدراك العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)

م	المحور الثاني: العدالة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: العدالة التوزيعية					
١	تتوافق متطلبات عملي مع قدراتي الشخصية					
٢	أعتقد أن مرتبي الشهري مناسب لطبيعة عملي					
٣	أحصل على المكافأة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها					
٤	هناك تماثل بين المكافآت التي أحصل عليها ومكافآت الآخرين في المنظمات الأمنية الأخرى					
٥	هناك تناسب بين أجري وما أحمله من مؤهل علمي					
	ثانياً: العدالة الإجرائية					
١	تتخذ الإدارة قراراتها بناء على مبررات منطقية					
٢	القرارات المتعلقة بوظائف العاملين تتخذ بناء على معلومات كافية					
٣	تتراجع الإدارة عن قراراتها إذا اكتشفت أنها خاطئة					
٤	يخضع جميع العاملين لإجراءات متماثلة في تنظيم أوضاعهم الوظيفية					
٥	تحرص الإدارة على إبداء العاملين لآرائهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم					

م	المحور الثاني: العدالة التنظيمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: العدالة التفاعلية						
١	تعامل الإدارة العاملين بالود عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظائفهم					
٢	تتجنب الإدارة استخدام العبارات غير اللائقة في تعاملاتها مع العاملين					
٣	تحرص الإدارة على تسهيل إجراءات مقابلات العاملين مع المسؤولين					
٤	تنتهج الإدارة الصدق والصراحة في تعاملاتها مع العاملين					
٥	تطلع الإدارة العاملين المتظلمين من بعض القرارات على حيثيات تلك القرارات					